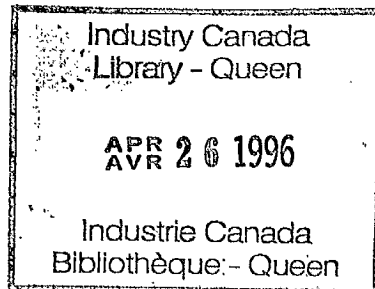


Queen
HD
9696
.C63
C32
S614
1995

LA DISTRIBUTION DES PRODUITS LOGICIELS TENDANCES ET INCIDENCES

"Si vous n'avez pas en place, un système de distribution performant, incluant un accès direct aux clients, aux détaillants ou aux manufacturiers d'équipement d'origine (OEM), il sera très difficile d'être concurrentiel."

Kevin O'Leary, président, Softkey International Inc.



Industrie Canada

Septembre 1995

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ	5
GÉNÉRALITÉS	5
UTILISATION ACTUELLE DES CANAUX DE DISTRIBUTION	5
APERÇU DES TENDANCES	6
STRATÉGIES À SUIVRE POUR RÉUSSIR	7
Éléments essentiels pour planifier une expansion au moyen des canaux internationaux	7
Les canaux de distribution les plus efficaces pour l'avenir	8
CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS GLOBALES	12
INTRODUCTION	14
UTILISATION ACTUELLE DES CANAUX DE DISTRIBUTION	15
LA SITUATION AU CANADA	15
Utilisation des canaux selon la taille de la société	15
Utilisation des canaux selon le marché cible	16
Utilisation des canaux selon l'application	17
Utilisation des canaux selon la plate-forme	19
Utilisation des canaux - Une comparaison géographique	20
LA SITUATION AUX É.-U.	21
Utilisation des canaux selon la taille de la société	22
Utilisation des canaux selon l'application	24
Utilisation des canaux selon le prix du logiciel	25
Préférences des acheteurs	26
APERÇU DES TENDANCES	27
1. L'INDUSTRIE DU LOGICIEL ATTEINT LA MATURITÉ	27
Incidences du passage à la maturité	27
2. LA NOUVELLE VAGUE : LA DISTRIBUTION ÉLECTRONIQUE	28
Incidences de la distribution électronique	29
3. DES FUSIONS PARTOUT	31
Incidences de la fusion des développeurs de logiciels	31
Incidences de la fusion des canaux	32

4.	LES ENSEMBLES DE LOGICIELS	32
	Incidences des ensembles de logiciels	32
5.	LA VENTE AU DÉTAIL : UN CANAL DE DISTRIBUTION QUI DEMEURE IMPORTANT	33
	Incidences des changements dans le canal de la vente au détail	34
6.	L'UTILISATION DES CD-ROM	35
	Incidences du CD-ROM	36
7.	INTÉGRATION	37
	Incidences de l'intégration de logiciels avec du matériel	37
8.	UTILISATION DE L'EDI	39
	Incidences de l'EDI	39
9.	L'ÉVOLUTION DE LA TECHNOLOGIE ORIENTÉE OBJETS	39
	Incidences de la technologie orientée objets	40
10.	AUGMENTATION DE LA FONCTIONNALITÉ ET DE LA PUISSANCE DES SYSTÈMES D'EXPLOITATION	40
	Incidences de la puissance et de la fonctionnalité accrues des systèmes d'exploitation	40
11.	LA RÉVOLUTION CAUSÉE PAR L'APPROVISIONNEMENT LIBRE	40
	Incidences de l'approvisionnement libre	41
12.	L'ENVIRONNEMENT CLIENT/SERVEUR FAIT SA MARQUE	41
	Incidences de l'environnement client/serveur	42
13.	LA VENTE PAR TÉLÉPHONE ET LA VENTE PAR CATALOGUE, DES CANAUX DE DISTRIBUTION EN CROISSANCE	42
	Incidences des canaux de la vente par téléphone et de la vente par catalogue	43
	STRATÉGIES À SUIVRE POUR RÉUSSIR	44
	ÉLÉMENTS ESSENTIELS POUR PLANIFIER UNE EXPANSION AU MOYEN DES CANAUX AMÉRICAINS	44
	1. Détermination des clients et profil des clients éventuels	44
	2. Questions relatives au cycle de vie d'une catégorie de produits et effet sur la distribution	44
	3. Reconnaissance d'une marque	47
	4. Les canaux existants que vous utilisez actuellement	48
	5. Marchés et créneaux ou possibilités verticales	48
	6. Infrastructure et ressources disponibles	49
	7. Facteurs macro-économiques	49
	8. Aptitudes en matière de marketing et de gestion	49
	LES CANAUX DE DISTRIBUTION LES PLUS EFFICACES POUR L'AVENIR	49
	Logiciels de série	50
	Logiciels complexes	54
	CLÉS POUR UTILISER DE FAÇON EFFICACE LES CANAUX DE DISTRIBUTION	59

Canaux pour la vente au détail	59
Canaux à valeur ajoutée	61
Canaux à réponse directe	62
CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS GÉNÉRALES	63
ANNEXE 1 - BIBLIOGRAPHIE	68
JOURNAUX/ PÉRIODIQUES/ REVUES :	68
RAPPORTS/ LIVRES	68
ANNEXE 2 - CATÉGORIES DE LOGICIELS	70
SYSTÈMES D'EXPLOITATION ET LOGICIELS DE BASE	70
BUREAUTIQUE	70
AUTRES APPLICATIONS UTILISÉES DANS PLUS D'UNE BRANCHE D'ACTIVITÉ	71
OUTILS ET LANGAGES POUR LE DÉVELOPPEMENT D'APPLICATIONS	71
COMMUNICATION ET GESTION DE RÉSEAU	71
BASE DE DONNÉES	71
APPLICATIONS DANS DES BRANCHES D'ACTIVITÉ	72
ANNEXE 3 - LISTE DE RÉFÉRENCES UTILES	72
ORGANISATIONS MENTIONNÉES DANS LE PRÉSENT RAPPORT	73
MANUELS	74
DOCUMENTS DE RÉFÉRENCE	75
SOCIÉTÉS DE RECHERCHE ET D'EXPERTS-CONSEILS	77
SOURCES DE RÉPERTOIRES, DE LISTES D'EXPÉDITION, DE BASES DE DONNÉES	78
ANNEXE 4 - LES 50 PREMIERS DÉTAILLANTS AMÉRICAINS	79
ANNEXE 5 - CRÉATION DE CANAUX DE VENTES EFFICACES	80
ANNEXE 6 - RENSEIGNEMENTS SUR LES AUTEURS	81
BRANHAM GROUP INC.	81
CHANNEL STRATEGIES, INC. (CSI)	81

RÉSUMÉ

GÉNÉRALITÉS

Entre janvier et mars 1995, les sociétés Branham Group Inc. et Channel Strategies Inc. ont réalisé, pour Industrie Canada, une étude des tendances au niveau de la distribution des produits logiciels. L'objet de l'étude est de donner aux petites et moyennes sociétés canadiennes de logiciels des renseignements utiles pour élaborer leurs stratégies de marketing et de distribution. Le présent rapport concerne principalement le marché américain, à cause de son importance pour les sociétés canadiennes. En fait, l'accès au marché américain est jugé essentiel pour la croissance des sociétés canadiennes de logiciels. Des stratégies de distribution efficaces sont un élément essentiel du succès sur le marché américain. Le présent rapport donne des renseignements et des outils pour aider les sociétés canadiennes à développer ces stratégies. Il présente les tendances qui auront une incidence sur la distribution des produits logiciels aux États-Unis et au Canada jusqu'à l'an 2000, évalue l'incidence de ces tendances sur l'utilisation et l'efficacité des canaux de distribution et présente des stratégies générales pour réussir ainsi que des conclusions et recommandations pratiques.

Le rapport est fondé sur des études détaillées de certains travaux de recherche, de la couverture médiatique de l'industrie au cours de la dernière année et d'autres documents utiles; sur des interviews en personne avec des représentants de sociétés de logiciels, d'organisations faisant partie des canaux de distribution et d'associations industrielles du Canada et des États-Unis; et sur une analyse en profondeur effectuée par les experts du secteur du logiciel travaillant pour Branham Group ou Channel Strategies.

UTILISATION ACTUELLE DES CANAUX DE DISTRIBUTION

Les principales conclusions de l'analyse et de la comparaison de l'utilisation des canaux de distribution de logiciels par les sociétés canadiennes et américaines font ressortir le besoin, pour les sociétés canadiennes, de diversifier leurs stratégies relatives à l'utilisation des canaux de distribution et d'accéder au marché américain :

- Parmi les petites sociétés, tant au Canada qu'aux États-Unis, on a encore beaucoup recours à la vente directe comme canal de distribution en dépit des signes manifestes qui montrent que des stratégies plus diversifiées sont plus efficaces. Les données montrent que plus la société est importante et mieux elle réussit, plus la stratégie relative aux canaux de distribution est diversifiée et moins elle a recours à la vente directe. Toutefois, les petites sociétés américaines ont admis le besoin de diversification dans ce domaine et sont plus proactives dans leur emploi d'autres canaux que les petites sociétés canadiennes. Les sociétés canadiennes de logiciels doivent reconnaître que, quel que soit le genre de produits qu'elles développent, l'expansion de leurs activités aux États-Unis exige une stratégie qui fait appel à des canaux indirects et multiples.
- Les sociétés canadiennes qui ont connu le plus de succès ont pénétré le marché américain à un point tel que le revenu qu'elles tirent du marché américain dépasse celui qu'elles tirent du marché canadien. De plus, les données montrent qu'une expansion efficace des activités aux États-Unis mène à une forte hausse du revenu et à une plus grande pénétration à l'échelle mondiale.

APERÇU DES TENDANCES

Plusieurs changements qui se produisent dans la structure du marché et dans la technologie ont une incidence sur l'utilisation et sur l'efficacité des canaux de distribution :

- L'industrie du logiciel arrive à maturité. Cela signifie que de nombreuses catégories de produits ont atteint la maturité et que les marges de profit diminuent. Les développeurs de logiciels doivent donc chercher des canaux plus économiques, avec moins d'intermédiaires, tout en conservant un équilibre raisonnable entre la vente directe et la vente indirecte.
- La distribution électronique est le dernier « élément essentiel » dans l'industrie du logiciel et elle représente une très bonne possibilité pour les petites sociétés. Le marketing et la distribution des produits au moyen du réseau Internet sont une solution de rechange économique pour remplacer la vente directe, solution qui permet d'augmenter les ventes et de mieux faire connaître les produits, d'ouvrir de nouveaux marchés et d'uniformiser les règles du jeu pour faire face aux grandes sociétés qui développent des logiciels portant une image de marque.
- La fusion, tant entre les organisations qui font partie des canaux de distribution qu'entre les développeurs de logiciels, est en train de restructurer l'industrie. Les petites sociétés qui pourraient faire concurrence à une société comme Microsoft ou Lotus doivent plutôt trouver des marchés à créneaux, développer des produits très innovateurs, chercher des canaux non traditionnels et multiples et (ou) considérer la possibilité de vendre leur produit ou leur société à l'un des « grands ».
- Tout le monde sait que les ensembles de logiciels (les « suites ») font fureur : sur le marché on s'en remet à trois grandes sociétés qui fournissent des ensembles complets de logiciels pour répondre à la plupart des besoins - Novell, Microsoft et Lotus. Les petits développeurs de logiciels sont donc forcés de développer des produits qui complètent les ensembles de logiciels et auxquels on peut les allier, de développer des produits et (ou) des ensembles de logiciels pour des marchés à créneaux et de s'assurer que leurs produits ont une présentation qui ressemble à celle des principaux ensembles de logiciels.
- La vente au détail devient un canal plus viable pour de plus en plus de genres de produits, particulièrement sur le marché américain, où des organisations de vente au détail de tous genres vendent de très grandes quantités de logiciels. Pour les sociétés qui cherchent à voir leurs produits vendus dans ce canal très concurrentiel, il importe d'investir de l'argent dans des programmes de marketing et dans des campagnes de publicité innovatrices.
- Le CD-ROM est utilisé de diverses façons, tant pour distribuer que pour vendre du logiciel. Les CD-ROM chiffrés sur lesquels sont enregistrés des dizaines de programmes de différents fournisseurs, de même que des renseignements sur les produits et les prix et des programmes de démonstration, peuvent être des outils de vente et de marketing utiles pour des logiciels destinés à être vendus en grande quantité, particulièrement sur le marché de l'ordinateur domestique.
- L'intégration de logiciels est une tendance qui se poursuit. Cette intégration est effectuée de diverses façons : des combinaisons de matériel et de logiciels standard sont préparées à l'avance pour le marché de la consommation; des distributeurs composent à l'avance un ensemble de solutions matérielles et logicielles sur commande pour leurs revendeurs et des développeurs de logiciels concluent des ententes d'intégration avec d'autres développeurs. On considère que l'intégration est un outil efficace de vente et de marketing, mais elle peut désorganiser complètement le contrôle des prix et des versions.
- On s'attend à ce que les distributeurs fassent une grande utilisation de l'échange de données informatisé (EDI), particulièrement pour la vente à leurs canaux de distribution l'année prochaine. Avec cette augmentation de

l'utilisation de l'EDI, on s'attend à ce que les développeurs de logiciels jugent bientôt nécessaire d'effectuer des opérations commerciales de cette façon avec certains de leurs canaux de distribution.

- Avec la technologie orientée objets, il est maintenant possible de vendre des parties de fonctionnalité plutôt que des produits complets. Toutefois, il n'existe actuellement aucune norme pour distribuer des objets plutôt que des ensembles complets, et l'on n'a pas encore établi de canaux pour vendre des objets comme produits.
- Il se peut que les systèmes d'exploitation deviennent encore plus importants, les dernières versions promettant une fonctionnalité et une puissance sans précédent. Manifestement, ce fait aura une incidence énorme pour les sociétés qui vendent des logiciels semblables à ceux qui sont maintenant inclus dans les systèmes d'exploitation : soit que le besoin de tels logiciels sera réduit, soit qu'il sera davantage possible pour ces sociétés de vendre (en OEM) ces logiciels directement aux fournisseurs de systèmes d'exploitation.
- L'approvisionnement libre est une tendance importante sur le marché du logiciel aux États-Unis; selon cette méthode, les revendeurs peuvent acheter des produits de tout distributeur et les retourner à tout distributeur. Les revendeurs sont maintenant plus en mesure de faire savoir aux distributeurs ce qu'ils vendent et quelle quantité ils veulent vendre, alors que les distributeurs exercent des pressions sur les développeurs de logiciels pour obtenir ce dont ils ont besoin, quand ils en ont besoin.
- Le passage d'environnements informatiques fondés sur de gros ordinateurs à ceux fondés sur le traitement - client/serveur change la manière de développer et de distribuer le logiciel. En réorganisant des produits complexes pour cet environnement, de nombreux développeurs de logiciels peuvent maintenant atteindre de nouveaux marchés et même développer de nouvelles gammes de produits, ouvrant ainsi de nouvelles possibilités de distribution.
- Les canaux à réponse directe, comme la vente par téléphone et la vente par catalogue, ont une importance croissante pour de nombreux genres de produits. La vente par téléphone et la vente par catalogue sont des canaux particulièrement importants pour l'exécution des commandes, pour la vente sur le marché secondaire, pour les nouvelles versions, pour les mises à jour et pour les renouvellements, plutôt que pour les premiers achats.

STRATÉGIES À SUIVRE POUR RÉUSSIR

Éléments essentiels pour planifier une expansion au moyen des canaux internationaux

En plus de tenir compte des tendances dont nous avons parlé dans la section précédente, la planification d'une expansion au moyen des canaux internationaux doit d'abord être orientée. Il y a huit éléments essentiels dont il faut tenir compte pour minimiser les risques et cibler l'expansion aux canaux qui permettront le plus de réussir¹. Ces éléments sont les suivants :

- *Détermination des clients et profil des clients éventuels* : Que la société de logiciels compte établir des canaux pour la vente directe sur le terrain, pour la vente électronique ou pour la vente indirecte, l'entreprise doit connaître le client vers lequel le canal sera dirigé.
- *Questions relatives au cycle de vie du produit et effet sur la distribution* : L'efficacité des canaux dépend beaucoup de l'étape à laquelle la catégorie de produits se trouve dans son cycle de vie.

¹ Les renseignements présentés dans cette section suivent la méthode de développement de canaux de Channel Strategies et sont tirés de *Channel Opportunity Analysis, Book I, Investigation and Channel Rationalization*, 1994 de Channel Strategies Inc.

- *Reconnaissance d'une marque* : La reconnaissance d'une marque est un critère d'achat important, particulièrement sur le marché américain. L'établissement de la reconnaissance d'une marque doit devenir une priorité de l'entreprise, particulièrement pour des produits de série pour lesquels le volume des ventes est élevé et qui sont destinés au grand public.
- *Les canaux existants que vous utilisez actuellement* : Décrivez les fonctionnalités des canaux que votre société utilise actuellement, avec succès, au pays pour les produits que vous comptez vendre aux É.-U. Établissez une correspondance entre les activités remplies actuellement par les canaux existants comparativement aux possibilités des canaux considérés.
- *Marchés et créneaux ou possibilités verticales* : Les marchés, les créneaux et la prédominance d'un marché vertical parmi d'autres varieront probablement beaucoup selon la région géographique. N'hésitez pas à payer pour obtenir une bonne étude de marché. Considérez des projets de marketing conjoints avec des associés dans des canaux dans la nouvelle région géographique pour établir votre marque sur un marché à créneaux ou dans une région géographique où l'on trouve beaucoup d'utilisateurs. Pour les sociétés avec des marchés horizontaux, faites-vous une place dans un segment particulier du marché ou cherchez un associé qui occupe une position sûre sur le marché.
- *Exigences relatives à l'infrastructure et ressources disponibles* : Pour connaître la réussite, avec un logiciel complexe et dans une nouvelle région géographique, on peut avoir à établir une infrastructure de soutien locale. Déterminez combien il vous en coûterait pour offrir les mêmes éléments d'infrastructure de soutien que vous avez au Canada. Comparez ces coûts à ceux des activités que vos associés dans les canaux devraient effectuer et à ceux des activités que votre société doit effectuer pour optimaliser la satisfaction des clients.
- *Facteurs macro-économiques* : Il faut étudier les tendances économiques globales sur le marché que vous proposez de desservir. Les marchés cibles sont-ils en croissance, ce qui montre une aptitude à dépenser? La conjoncture est-elle favorable dans la région visée pour les ventes initiales? Évaluez les besoins en installations et établissez un profil des coûts pour chaque ville dans laquelle vous prévoyez ouvrir un bureau. N'hésitez pas à faire des dépenses pour obtenir une bonne étude de marché.
- *Aptitudes en matière de marketing et de gestion* : Le marketing, le soutien technique et la gestion des canaux sont des facteurs clés de la réussite. Chaque genre de canal a besoin d'un ensemble particulier de méthodes de marketing et de gestion de canal.

Les canaux de distribution les plus efficaces pour l'avenir

Les tableaux présentés dans cette section résument les canaux les plus efficaces pour les logiciels de série et pour les logiciels complexes au cours des cinq prochaines années.

Logiciels de série

Le tableau ci-après présente les canaux les plus efficaces pour les logiciels d'application de série ou horizontaux. Certains exemples de logiciels comprennent les programmes de bureautique bien connus et les outils logiciels et programmes de communication de série. L'en-tête « logiciels de grande série » comprend les jeux, les didacticiels et les logiciels pour utilisation à domicile.

Voici à quoi correspondent les symboles utilisés dans le tableau :

- + bons canaux
- ++ meilleurs canaux
- +++ canaux en croissance rapide
- canaux moins appropriés

Canaux qui peuvent être utilisés pour distribuer les logiciels de série

Canal	Logiciels de grande série	Bureautique	Outils/langages pour le développement d'application	SGBD	Système/programmes utilitaires	Réseau/transmission	Applications industrielles
Hypermarchés de vente au détail	Micro +++ Poste de travail (PT)+	Micro ++ Pour les PT pourrait être ++ sur les grands marchés	Micro ++	Micro +	Micro +	Micro + RL +	Micro +
Revendeurs de logiciels aux sociétés (aux grandes sociétés)	-	+++	++	++	++	++	-
Magasins de détail spécialisés dans la vente de logiciels	+++	++	Micro +	Micro +	Micro +	Micro +	-
Catalogue (y compris sur support électronique, sur support papier, sur disquette)	+	+	+++ destiné aux développeurs	+	++ particulièrement pour les programmes utilitaires	+	+
Fournisseurs de matériel	-	principaux clients seulement	-	-	+ intégré à un système	++ avec la vente d'un système ou intégré	+ avec des associés qui sont des distributeurs de produits modifiés ou des fournisseurs indépendants de logiciels
Personnel de vente des distributeurs de produits modifiés	-	+	-	+	+ avec des systèmes clés en main	+	+ préférera vendre une solution plus complexe
Personnel de vente des diffuseurs de logiciels	-	principaux clients	principaux clients	-	-	-	-
Distributeurs au 2 ^e niveau	++	+++	+	Micro + RL +	+	++ avec des systèmes	-
Électronique (AOL, Internet, C'Serve, etc.)	++	++	++	Ventes de nouvelles versions + et pour des renseignements			+
OEM de logiciels et ensembles de logiciels	Ensembles de jeux et de programmes éducatifs +	++	Nouveau débouché pour des ensembles de logiciels destinés au développement d'applications	+	+		nouveau débouché
Vente par téléphone	-	Nouvelles versions; suivi des ventes	Sera remplacé par le canal électronique	-	Sera remplacé par le canal électronique	-	avec le personnel de vente
Librairies	++						
Magasins d'équipement de bureau	++	++					Modèles peu coûteux pour les gestionnaires
Intégrateurs	-	-	-	+	+	++	-

Source : Channel Strategies, Inc. © 1995

Logiciels complexes

Les logiciels complexes et (ou) les logiciels visant des marchés verticaux doivent habituellement être intégrés à d'autres logiciels, être installés par le fournisseur et (ou) bénéficier d'un appui à l'installation assuré par ce dernier. Il arrive qu'un logiciel « de série » soit acheté comme s'il était un logiciel complexe quand il est largement utilisé dans une entreprise et lorsqu'il fait partie intégrante des activités de cette dernière. Un exemple d'une telle utilisation serait le cas d'un programme d'agenda, employé pour les activités d'établissement d'agendas et d'ordonnancement, adopté par la société comme programme « standard ». Dans le tableau ci-après, l'en-tête « logiciels de grande série » correspond à ce genre d'utilisation.

Légende : + bons canaux, ++ meilleurs canaux, +++ canaux en croissance rapide, - canaux moins appropriés

Canaux qui peuvent être utilisés pour distribuer les logiciels complexes

Canal	Logiciels de grande série	Bureautique	Outils/langages pour le développement d'applications	SGBD	Système	Réseau/transmission	Applications industrielles
Personnel de vente des fournisseurs de matériel	Principaux clients	Principaux clients	Avec des systèmes	Avec des associés	Avec des systèmes ++	Avec des systèmes ++	Avec des associés +
Personnel de vente des distributeurs de produits modifiés	Seulement dans le cadre d'une solution	++ Particulièrement pour les groupes de travail	-	++	+ Avec des systèmes	+++	+++
Personnel de vente des diffuseurs de logiciels	-	Principaux clients	Principaux clients	++	-	+	++
Distributeurs au 2 ^e niveau Distributeurs de produits modifiés, fournisseurs indépendants de logiciels	++	++	Micro + PT + RL + (voir la note plus loin)	Micro +	+	+ Avec des systèmes	-
Marketing et téléchargement électroniques avec soutien à l'intégration; particulièrement pour les consommateurs existants et pour les nouvelles versions des logiciels	+ Utilisation croissante, particulièrement pour les nouvelles versions des logiciels	++ Utilisation croissante, particulièrement pour les nouvelles versions des logiciels	++ Utilisation croissante, particulièrement pour les nouvelles versions des logiciels et pour les produits compris par les utilisateurs techniques	+ Ventes de nouvelles versions + et pour des renseignements À l'intérieur des sociétés, pour de nouvelles versions électroniques des logiciels qui sont employés sur des réseaux			+ Utilisation croissante comme outil de commercialisation et comme support de diffusion, mais il doit habituellement y avoir intégration sur place
OEM	logiciels intégrés	++ particulièrement pour des objets	aucune modification	+	+	++	avec des associés
Consultants	dans des projets	++ particulièrement pour Notes, pour les groupes de travail	avec des projets de développement	++	+	+	++ avec personnalisation
Vente par téléphone	+ pour des clients existants	++ pour les nouvelles versions des logiciels : suivi des ventes	+	+ dans des équipes avec du personnel de vente	++	-	+ dans des équipes avec du personnel de vente
Intégrateurs	dans des projets	+++	-	+	+	+++ particulièrement avec intégration ordinateur/téléphone	++
Catalogue (y compris sur support électronique, sur support papier, sur disquette)	++	+	+++	-	-	+	pour des clients existants; produits complémentaires

Source : Channel Strategies, Inc. © 1995

CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS GLOBALES

Quand on étudie la situation actuelle de la distribution du logiciel au Canada, on constate que les entreprises, particulièrement les petites, utilisent beaucoup la vente directe et d'autres canaux traditionnels. Si les sociétés canadiennes veulent sérieusement établir leur présence sur le marché américain, elles doivent faire preuve de plus d'innovation dans leurs stratégies relatives aux canaux de distribution et dans la façon dont elles considèrent le marché pour leurs produits. Les canaux indirects deviennent plus viables même pour des produits spécialisés visant des créneaux; et les produits visant un créneau peuvent souvent être écoulés sur des marchés plus étendus si on les restructure.

Les sociétés canadiennes devront absolument élaborer de fortes stratégies de distribution aux É.-U. à l'aide des méthodes établies et combiner ces stratégies à une méthode tournée vers l'avenir qui tienne compte des tendances au niveau du marché et de la technologie et des suggestions ci-après sur la façon de tirer le plus profit de ces éléments :

- *Le fait que l'industrie arrive à maturité continuera d'avoir une incidence sur la distribution.* Pour réussir, on devra utiliser des stratégies innovatrices, adaptables et faisant appel à des canaux multiples, ce qui aidera à réduire les coûts, à se faire connaître, à obtenir la reconnaissance de la marque et à maximiser la couverture.
- *On a moins recours à la vente directe.* La vente directe devrait continuer de faire partie de la stratégie des canaux de distribution, particulièrement aux étapes de l'introduction d'un produit et surtout pour les nouvelles catégories de produits, mais l'importance de cette forme de vente devrait diminuer graduellement. Maintenant, plus que jamais, il est essentiel d'atteindre un équilibre approprié entre la vente directe et la vente indirecte.
- *Le marketing et la distribution électroniques sont des nécessités!* Le réseau Internet devient rapidement un outil de marketing et de distribution standard. Toutes les sociétés de logiciels, quel que soit leur genre de produit ou leur marché cible, devraient commencer dès maintenant à offrir, en ligne, des renseignements sur leurs produits, des démonstrations, du service et du soutien, la possibilité de commander des produits et, possiblement, un service complet de distribution du produit, y compris le téléchargement et le paiement. Cette manière de procéder sera un moyen important, pour les petites sociétés, de réaliser des ventes et de se faire connaître à faible coût et elle leur permettra de faire concurrence plus facilement aux grands développeurs de logiciels.
- *Les fusions continueront d'exercer des pressions sur les petites sociétés.* Plutôt que de faire concurrence aux grands développeurs, les petites sociétés devraient chercher des possibilités sur des marchés à créneau, utiliser des canaux multiples et non traditionnels et les liens qu'elles entretiennent avec les grands développeurs. Les sociétés doivent aussi faire des investissements considérables pour le marketing, la publicité et la promotion.
- *L'influence des ensembles de logiciels et la demande de tels ensembles augmentera.* Les principaux ensembles de logiciels ont créé de fortes attentes chez les utilisateurs. Les petites sociétés devraient éviter de faire concurrence où des ensembles de logiciels existent, mais elles devraient étudier la possibilité de développer des ensembles de logiciels pour des créneaux. Les petites sociétés devraient aussi s'assurer que leurs produits peuvent être liés aux principaux ensembles de logiciels.
- *Le canal de la vente au détail conserve un rôle important.* Les sociétés de logiciels devraient évaluer régulièrement la viabilité du canal de la vente au détail pour leurs produits et imaginer des façons ingénieuses de vendre où les gens achètent. Il arrive souvent que, pour pénétrer sur un marché, les sociétés aient besoin de l'appui d'un grand distributeur, et cela suppose un investissement important et concentré en planification, en marketing et en publicité. Il est aussi essentiel d'effectuer un autre investissement pour produire un emballage informatif et attirant.

- *Les CD-ROM et l'intégration de logiciels offrent des possibilités moins traditionnelles de distribuer du logiciel.* Pour mieux faire connaître vos produits, considérez la possibilité d'utiliser le CD-ROM selon le mode de distribution « essayez avant d'acheter », d'intégrer des produits avec du matériel sur une base personnalisée ou préparés à l'avance. Étudiez aussi la possibilité de vendre vos produits logiciels ou vos objets à d'autres sociétés pour que ces dernières les incluent dans leurs solutions ou les y intègrent.
- *Le passage à l'environnement client/serveur et à la technologie orientée objets change la face du développement et de la distribution des logiciels.* Les développeurs de logiciels devraient toujours chercher de nouvelles façons de préparer et de distribuer leurs produits ou les composantes de ces derniers. Cette aptitude à adapter et à innover sera essentielle à mesure que le marché continue d'acquiescer de la maturité et que les principaux intervenants consolident leur position.
- *Il n'est plus nécessaire que les produits soient liés à une seule plate-forme et à un seul système d'exploitation.* Les développeurs devraient toujours étudier comment ils peuvent restructurer les produits existants pour les adapter à de nouveaux marchés, à de nouvelles plate-formes et à de nouveaux systèmes d'exploitation. Ce faisant, vous devez toujours réviser vos stratégies d'utilisation des canaux de distribution et explorer les possibilités d'utiliser de nouveaux canaux.
- *Les canaux à réponse directe deviennent plus viables.* Pour demeurer concurrentielles et atteindre le succès et la rentabilité dans la distribution de leurs produits aux É.-U., les sociétés doivent étudier les canaux à réponse directe, qui sont efficaces pour de plus en plus de genres de produits, particulièrement aux É.-U.
- *La possibilité de vendre des produits aux principaux intervenants ou d'accorder à ces derniers une licence pour leur utilisation augmente.* Les sociétés doivent étudier sérieusement la possibilité de vendre leurs produits ou d'accorder des licences pour leur utilisation à des sociétés déjà établies et les dirigeants doivent se demander : « Est-ce que nous préférons que la société soit riche ou qu'elle soit célèbre? » Il peut être difficile pour une entreprise de devenir célèbre si elle n'est pas un peu riche.
- *Le marché américain est composé de plusieurs petits marchés.* Plutôt que d'aborder le marché américain comme s'il était une version plus grande du marché canadien et de copier la stratégie de distribution que vous utiliserez au Canada, considérez le marché américain dans une optique régionale et faites effectuer une bonne étude de marché et une bonne étude des canaux de distribution dans les régions géographiques que vous choisissez.

INTRODUCTION

Les sociétés canadiennes de logiciels commencent à être reconnues, à l'échelle mondiale, comme des fabricants de produits de qualité et à la fine pointe de l'innovation. Cependant, cette reconnaissance est très loin d'être celle qu'elles méritent. En dépit de leur excellence reconnue pour l'innovation et la qualité des logiciels, dans l'ensemble, les sociétés canadiennes de logiciels ne sont pas encore implantées dans l'arène mondiale. Les exceptions, comme Corel Corporation, Cognos Inc. et Delrina Corporation, pour n'en nommer que quelques-unes, ont réussi en sortant des frontières du Canada et en se faisant un nom sur le marché mondial.

En fait, à cause de notre marché local relativement petit, il est essentiel que les sociétés canadiennes de logiciels atteignent, de façon efficace, des marchés d'exportation pour pouvoir croître et acquérir une part du marché. Alors que beaucoup de petites sociétés de logiciels canadiennes concentrent encore leurs efforts sur les marchés locaux, les marchés d'exportation représentent en général beaucoup plus de 60 % des ventes de produits des grandes sociétés de logiciels canadiennes qui réussissent le mieux.

Bien qu'une présence à l'échelle mondiale soit le but ultime, le marché américain représente la possibilité la plus immédiate et la plus logique. Les obstacles liés à la langue, au commerce et aux normes sont minimes comparativement, par exemple, à ceux que l'on rencontre en Europe et en Asie. De plus, non seulement ce marché représente un énorme potentiel de revenu, mais ce qui s'y passe est su partout dans le monde. Les produits qui ont du succès aux États-Unis ont en général plus de chances d'avoir du succès ailleurs. L'acceptation d'un produit sur le marché des États-Unis entraîne une reconnaissance presque instantanée à l'échelle mondiale. L'industrie canadienne comprend très bien l'importance stratégique du marché américain, mais la façon de réussir et de continuer à réussir sur ce marché est moins évidente. L'établissement de canaux de distribution efficaces est un défi de taille.

Entre janvier et mars 1995, les sociétés Branham Group Inc. et Channel Strategies Inc. ont réalisé, pour Industrie Canada, une étude des tendances relatives à la distribution des produits logiciels. L'objet de cette étude est de donner aux petites et moyennes sociétés canadiennes de logiciels des renseignements utiles pour leurs stratégies de marketing et de distribution, en relevant les tendances qui ont une incidence sur la distribution des produits logiciels aux États-Unis et au Canada jusqu'en l'an 2000, en évaluant l'incidence de ces tendances sur l'utilisation et l'efficacité des canaux de distribution, en élaborant des stratégies pour la réussite et en présentant des conclusions et des recommandations pratiques. Les résultats sont basés sur une recherche approfondie portant sur des sources secondaires, sur des interviews avec des représentants de sociétés de logiciels, d'organisations faisant partie des canaux de distribution et d'associations industrielles du Canada et des États-Unis, et sur une analyse effectuée par des experts du secteur du logiciel à l'emploi de Branham Group ou Channel Strategies. Le présent rapport concerne essentiellement le marché américain, à cause de l'importance de ce dernier pour les sociétés canadiennes.

UTILISATION ACTUELLE DES CANAUX

Dans la présente section, on décrit les canaux utilisés actuellement par les sociétés canadiennes et américaines. Pour obtenir une description des catégories d'applications, veuillez consulter l'annexe 2, Catégories de logiciels.

LA SITUATION AU CANADA

L'analyse des sociétés canadiennes a été fondée sur la base de données Branham500, la base de données de la société Branham contenant des renseignements sur les 400 principales sociétés indépendantes de logiciels et sur les 100 principales sociétés de services professionnels en technologie de l'information au Canada. Les 400 sociétés de logiciels (sociétés qui tirent plus de 50 % de leur revenu des produits logiciels) ont été incluses dans la présente analyse. Toute société qui n'a pas fourni des renseignements particuliers pertinents à l'analyse des canaux de distribution a été exclue.

Utilisation des canaux selon la taille de la société

Le tableau 1 donne, par catégorie de taille, le pourcentage de sociétés qui utilisent chacun des canaux de distribution. On voit qu'indépendamment de leur taille les sociétés de logiciels ont pour la plupart recours à des stratégies qui font appel à plusieurs canaux. Le recours à la vente directe est encore remarquablement élevé, bien que les grandes sociétés l'utilisent moins. Les canaux de la vente au détail, des intégrateurs de systèmes (IS), des consultants et des distributeurs de produits modifiés (DPM) sont les canaux indirects les plus importants dans les stratégies de distribution des sociétés canadiennes.

Tableau 1. Pourcentage de sociétés qui utilisent chaque canal de distribution, selon la taille de la société - Canaux mondiaux

Taille de la société	Vente directe	Détail	Gros	Agents commerciaux	OEM	IS/Consultants	DPM	Autres	N ^{bre} de sociétés
Jusqu'à 1 000 000 \$	88 %	23 %	12 %	8 %	6 %	22 %	15 %	5 %	65
De 1 000 001 \$ à 3 000 000 \$	93 %	21 %	8 %	13 %	4 %	18 %	14 %	6 %	101
De 3 000 001 \$ à 5 000 000 \$	90 %	21 %	5 %	13 %	8 %	23 %	15 %	8 %	39
De 5 000 001 \$ à 10 000 000 \$	86 %	19 %	12 %	19 %	12 %	19 %	19 %	5 %	43
De 10 000 001 \$ à 25 000 000 \$	68 %	11 %	7 %	4 %	11 %	11 %	11 %	7 %	28
De 25 000 001 \$ à 50 000 000 \$	88 %	13 %	13 %	13 %	25 %	25 %	13 %	0 %	8
Plus de 50 000 000 \$	75 %	38 %	13 %	0 %	13 %	0 %	13 %	0 %	8

Données déclarées pour l'exercice financier 1993-1994. 292 répondants - il est possible que plusieurs canaux soient employés - Source : la base de données Branham500, Branham Group Inc. - Mars 1995.

La base de données Branham500 ne contient pas de données sur les ventes découlant de l'utilisation de catalogues ou effectuées par téléphone. Cette lacune est attribuable surtout au fait que les sociétés canadiennes ne font pas encore une grande utilisation de ces canaux. Toutefois, les interviews réalisées pour ce rapport ont fait ressortir que les sociétés canadiennes commencent maintenant à réaliser l'importance de ces canaux et qu'elles utiliseront davantage ces derniers au cours des prochaines années.

On a aussi analysé la taille de la société selon le pourcentage du revenu découlant de l'utilisation de chaque canal, comme on le voit dans le tableau 2. Cette dernière analyse montre comment il importe de réduire le recours à la vente directe. Le revenu de la vente directe diminue de façon très marquée à mesure qu'augmente la taille de la société. Pour les sociétés dont le revenu annuel était inférieur à 50 millions de dollars, 75 % de ce revenu venait de la vente directe, tandis que pour les sociétés dont le revenu annuel dépassait 50 millions de dollars cette part n'était que de 30 %. Alors que 75 % de ces grandes sociétés ont déclaré avoir recours à la vente directe dans le cadre de leur stratégie de distribution, la vente directe ne représente qu'une faible partie de l'ensemble des moyens utilisés.

Tableau 2. Pourcentage du revenu selon le canal et la taille de la société - Canaux mondiaux :

Taille de la société	Vente directe	Canaux indirects	Détail	Gros	Agents commerciaux	OEM	IS/Consultants	DPM	Autres	N ^{bre} de sociétés
Jusqu'à 1 000 000 \$	77 %	23 %	8 %	5 %	2 %	1 %	4 %	2 %	1 %	65
De 1 000 001 \$ à 3 000 000 \$	79 %	21 %	7 %	1 %	3 %	1 %	3 %	6 %	1 %	101
De 3 000 001 \$ à 5 000 000 \$	72 %	28 %	7 %	1 %	4 %	2 %	5 %	6 %	2 %	39
De 5 000 001 \$ à 10 000 000 \$	74 %	27 %	3 %	6 %	4 %	3 %	3 %	5 %	2 %	43
De 10 000 001 \$ à 25 000 000 \$	77 %	23 %	5 %	2 %	1 %	3 %	2 %	6 %	6 %	28
De 25 000 001 \$ à 50 000 000 \$	76 %	24 %	7 %	1 %	3 %	4 %	8 %	1 %	0 %	8
Plus de 50 000 000 \$	30 %	70 %	50 %	5 %	0 %	8 %	0 %	8 %	0 %	8

Données déclarées pour l'exercice financier 1993-1994. 292 répondants - Source : la base de données Branham500, Branham Group Inc. - Mars 1995.

Le tableau 2 montre aussi que la moitié du revenu des sociétés les plus importantes vient du canal de la vente au détail. Cela n'est pas surprenant, puisque parmi les produits offerts par la plupart de ces grandes sociétés, on trouve des produits de série pour lesquels le volume des ventes est élevé. Les chiffres présentés dans le tableau confirment aussi la constatation dont on parle plus tard, c'est-à-dire que c'est seulement lorsqu'une société aura un revenu élevé (supérieur à 50 millions de dollars) que sa présence dans le canal de la vente au détail sera réellement prise au sérieux. Manifestement, il importe que les sociétés canadiennes dépassent ce seuil rapidement.

Utilisation des canaux selon le marché cible

Le tableau 3 montre le pourcentage de sociétés qui utilisent chaque canal, selon les marchés cibles des sociétés. Ces chiffres ne font pas ressortir de tendances marquées relativement aux canaux employés pour des marchés cibles particuliers, mais ils confirment encore une fois que l'on a beaucoup recours à la vente directe.

Tableau 3. Pourcentage de sociétés qui utilisent chaque canal, selon le marché cible - Canaux mondiaux (1993-1994)

Marché cible	Vente directe	Détail	Gros	Agents commerciaux	OEM	IS/Consultants	DPM	Autres	N ^{bre} de sociétés
Industries extractives	87 %	13 %	6 %	9 %	3 %	16 %	12 %	6 %	77
Industries de la fabrication et de la transformation	85 %	20 %	7 %	14 %	9 %	16 %	17 %	7 %	148
Services	86 %	16 %	6 %	10 %	5 %	17 %	9 %	4 %	187
Bureaux professionnels	85 %	17 %	5 %	10 %	6 %	21 %	21 %	3 %	86
Administrations publiques et établissements d'enseignement	88 %	20 %	4 %	9 %	3 %	19 %	10 %	6 %	137
Autres	77 %	20 %	10 %	7 %	10 %	13 %	13 %	13 %	30
Général, qui n'est pas propre à une branche d'activité particulière	88 %	22 %	11 %	10 %	9 %	14 %	16 %	6 %	140

Données déclarées pour l'exercice financier 1993-1994. 367 répondants - il est possible que plusieurs canaux soient employés - Source : la base de données Branham500, Branham Group Inc. - Mars 1995.

Le tableau 4 montre le pourcentage du revenu par marché cible. Ces chiffres confirment le fait que l'utilisation des canaux varie peu selon le marché cible et qu'une partie disproportionnée du revenu est tirée de la vente directe.

Tableau 4. Pourcentage de sociétés qui utilisent chaque canal, selon le marché cible - Canaux mondiaux (1993-1994)

Marché cible	Vente directe	Canaux indirects	Détail	Gros	Agents commerciaux	OEM	IS/Consultants	DPM	Autres
Industries extractives	78 %	22 %	7 %	1 %	3 %	1 %	4 %	2 %	3 %
Industries de la fabrication et de la transformation	73 %	27 %	8 %	2 %	4 %	2 %	5 %	5 %	2 %
Services	79 %	21 %	6 %	2 %	3 %	1 %	4 %	5 %	1 %
Bureaux professionnels	73 %	27 %	8 %	1 %	3 %	1 %	6 %	8 %	1 %
Administrations publiques et établissements d'enseignement	76 %	24 %	8 %	2 %	4 %	1 %	5 %	3 %	2 %
Autres	70 %	30 %	7 %	2 %	3 %	4 %	4 %	7 %	4 %
Général, qui n'est pas propre à une branche d'activité particulière	74 %	26 %	7 %	4 %	3 %	2 %	3 %	5 %	2 %

Données déclarées pour l'exercice financier 1993-1994. 367 répondants - Source : la base de données Branham500, Branham Group Inc. - Mars 1995.

Utilisation des canaux selon l'application

Le tableau 5 présente le pourcentage de sociétés qui utilisent chaque canal, selon l'application ou le type de produit. Il faut remarquer que les sociétés qui offrent plusieurs catégories de produits n'ont pas fait, selon l'utilisation des canaux, de distinction par genre de produit. Ce tableau confirme, encore une fois, la grande utilisation des canaux de vente directe, des DPM, des IS et de la vente au détail.

Tableau 5. Pourcentage de sociétés qui utilisent chaque canal, selon l'application - Canaux mondiaux

Application	Vente directe	Détail	Gros	Agents commerciaux	OEM	IS/Consultants	DPM	Autres	N ^{bre} de sociétés
Systèmes d'exploitation et logiciels de base	85 %	15 %	4 %	13 %	8 %	18 %	12 %	9 %	78
Applications visant plus d'une branche d'activité	86 %	20 %	6 %	9 %	4 %	13 %	12 %	5 %	158
Applications propres à une branche d'activité	89 %	16 %	7 %	10 %	5 %	16 %	13 %	6 %	152
Outils et langages pour le développement d'applications	86 %	20 %	9 %	11 %	10 %	16 %	15 %	6 %	147
Transmission et gestion de réseau	84 %	19 %	9 %	9 %	9 %	18 %	14 %	5 %	102
Base de données	90 %	21 %	5 %	11 %	7 %	21 %	13 %	5 %	62
Bureautique	90 %	16 %	8 %	8 %	4 %	16 %	13 %	6 %	214

Données déclarées pour l'exercice financier 1993-1994. 367 répondants - il est possible que plusieurs canaux soient employés - Source : la base de données Branham500, Branham Group Inc. - Mars 1995.

L'analyse du pourcentage du revenu tiré de chaque application, présentée au tableau 6, montre que les sociétés canadiennes ont recours davantage à la vente directe pour les produits liés aux bases de données et à la bureautique et qu'ils utiliseront vraisemblablement une forme de canal indirect pour les produits liés aux systèmes d'exploitation et aux logiciels de base et pour les produits utilisés dans le domaine des télécommunications et de la gestion de réseau.

Tableau 6. Pourcentage du revenu tiré d'une application - Canaux mondiaux

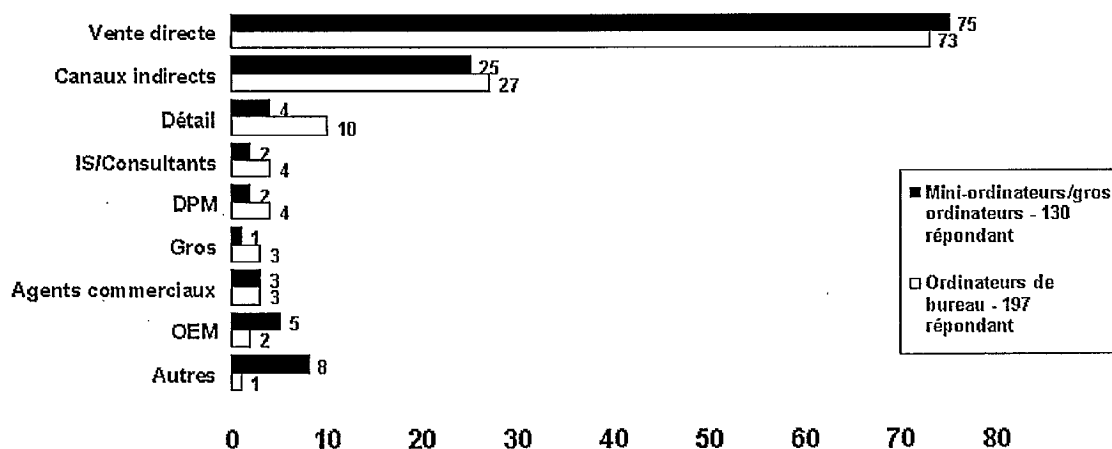
Application	Vente directe	Canaux indirects	Détail	Gros	Agents commerciaux	OEM	IS/Consultants	DPM	Autres
Systèmes d'exploitation et logiciels de base	74 %	26 %	7 %	2 %	4 %	1 %	5 %	4 %	3 %
Applications visant plus d'une branche d'activité	77 %	24 %	8 %	2 %	4 %	1 %	4 %	3 %	1 %
Applications propres à une branche d'activité	77 %	23 %	7 %	2 %	3 %	1 %	4 %	5 %	2 %
Outils et langages pour le développement d'applications	76 %	24 %	7 %	3 %	3 %	2 %	4 %	5 %	2 %
Transmission et gestion de réseau	74 %	26 %	6 %	3 %	3 %	2 %	6 %	4 %	3 %
Base de données	81 %	19 %	6 %	0 %	3 %	1 %	5 %	4 %	1 %
Bureautique	80 %	20 %	5 %	3 %	1 %	1 %	4 %	5 %	1 %

Données déclarées pour l'exercice financier 1993-1994. 367 répondants - il est possible que plusieurs canaux soient employés - Source : la base de données Branham500, Branham Group Inc. - Mars 1995.

Utilisation des canaux selon la plate-forme

Le tableau 7 présente les canaux utilisés pour les applications liées aux ordinateurs de bureau (Windows, Windows NT, MS DOS et MacOS) par opposition aux applications tournant sur gros ordinateurs et sur mini-ordinateurs (UNIX, VMS, MVS, OS/2, etc.). Jusqu'à un certain point, ces chiffres représentent aussi les différences respectives entre les applications de grande vente/horizontales et les applications dans des créneaux/verticales. La grande similitude dans les chiffres confirme, ici encore, le fait qu'en général les sociétés canadiennes ont recours à la vente directe quel que soit le genre de produit ou le marché cible. Le diagramme montre aussi que pour les applications tournant sur des ordinateurs de bureau on a davantage recours au canal de la vente au détail et que pour les applications tournant sur des ordinateurs plus puissants on utilise plus les canaux à valeur ajoutée.

Tableau 7. Pourcentage du revenu par la plate-forme



Utilisation des canaux - Une comparaison géographique

Le pourcentage de sociétés canadiennes qui utilisent des canaux directs et des canaux indirects au Canada et aux É.-U. est indiqué au tableau 8. Il n'est pas surprenant de constater que le recours à la vente indirecte augmente avec la taille de la société et ces chiffres montrent que l'on a davantage recours aux canaux indirects pour atteindre le marché américain.

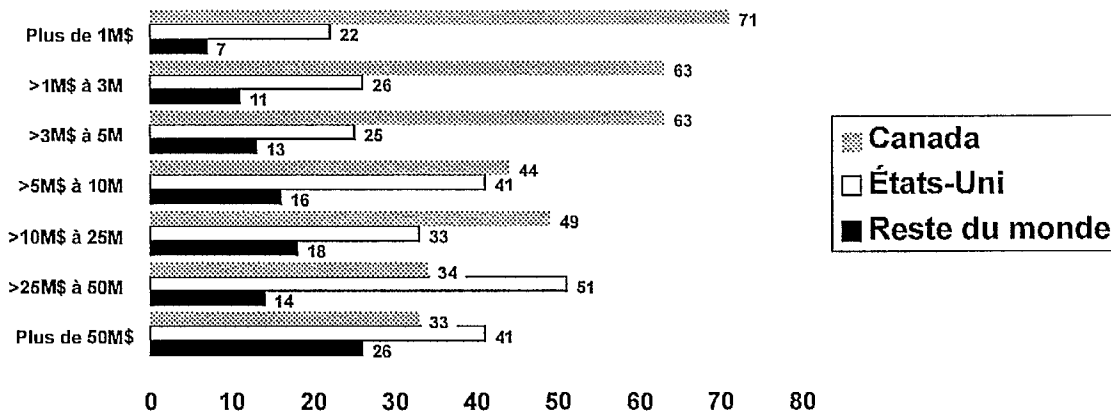
Tableau 8. *Pourcentage de sociétés canadiennes qui utilisent des canaux directs par opposition à des canaux indirects, selon la taille de la société - Canaux utilisés pour la vente au Canada et aux É.-U. seulement*

Taille de la société	Canada		É.-U.		Nombre de sociétés
	Directs	Indirects	Directs	Indirects	
Jusqu'à 1 000 000 \$	91 %	41 %	85 %	53 %	65
De 1 000 001 \$ à 3 000 000 \$	96 %	27 %	90 %	40 %	101
De 3 000 001 \$ à 5 000 000 \$	94 %	35 %	89 %	50 %	39
De 5 000 001 \$ à 10 000 000 \$	97 %	34 %	97 %	44 %	43
De 10 000 001 \$ à 25 000 000 \$	86 %	38 %	94 %	44 %	28
De 25 000 001 \$ à 50 000 000 \$	100 %	33 %	100 %	50 %	8
Plus de 50 000 000 \$	100 %	67 %	83 %	83 %	8

Données déclarées pour l'exercice financier 1993-1994. 292 répondants - comprend le pourcentage pour les canaux utilisés au Canada et aux É.-U. seulement, le reste du monde est exclu - Source : la base de données Branham500, Branham Group Inc. - Mars 1995.

Il existe une corrélation positive manifeste entre le chiffre du revenu et la présence sur des marchés d'exportation, comme le montre le tableau 9. Ce tableau indique le pourcentage du revenu global, selon la taille de la société et le marché géographique. En fait, pour les principales sociétés de logiciels canadiennes, le pourcentage du revenu tiré du marché américain dépasse le pourcentage du revenu tiré du marché canadien.

Tableau 9. Pourcentage du revenu, selon le marché géographique et la taille de la société



Données déclarées pour l'exercice financier 1993-1-94, 292 répondants - Source : la base de données Branham Group Inc. - Mars 1995

Le tableau confirme aussi l'opinion qu'une pénétration accrue sur le marché américain entraîne une plus grande pénétration à l'échelle mondiale et fait diminuer la proportion du revenu qui est tirée du marché canadien. Ces observations font ressortir le besoin pour les développeurs de logiciels canadiens, quelle que soit la taille de leur entreprise, de pénétrer le marché américain et donc d'établir des canaux de distribution efficaces aux É.-U.

LA SITUATION AUX É.-U.

Pour compiler des renseignements semblables sur l'utilisation des canaux de distribution par les sociétés américaines, nous avons consulté diverses sources. Il n'existe pas d'équivalent de la base de données Branham500 pour les sociétés américaines, et l'obtention de renseignements aussi complets à partir d'une recherche portant sur des sources primaires dépassait la portée du présent projet. Les renseignements présentés ci-après sont donc une compilation de données provenant de diverses sources existantes. Il faut remarquer que les catégories de revenu pour les sociétés américaines ne correspondent pas aux catégories utilisées pour les sociétés canadiennes, étant donné la taille généralement plus grande des sociétés américaines. De plus, les canaux présentés ici ne correspondent pas directement à la situation au Canada. Cela est dû au fait que les canaux primaires utilisés aux É.-U. diffèrent légèrement de ceux utilisés au Canada. En fait, certains des nouveaux canaux utilisés aux É.-U., comme la distribution électronique, la vente par catalogue et la vente par téléphone ne sont actuellement utilisés que par un petit nombre de sociétés au Canada. Ce dernier point est une constatation importante et montre le besoin, pour les sociétés canadiennes, de diversifier et d'étendre leurs stratégies de distribution et de faire preuve de plus d'innovation dans ce domaine.

Utilisation des canaux selon la taille de la société

Comme on le voit au tableau 10, la vente directe est aussi un canal important pour les sociétés américaines; et pourtant on fait une plus grande utilisation d'autres canaux, indirects. Parmi les entreprises de logiciels, les petites sociétés ont tendance à utiliser le canal relativement peu coûteux de la vente par catalogue davantage que les grandes sociétés. Ces petites sociétés américaines semblent, plus que les sociétés canadiennes équivalentes, reconnaître l'assez faible rendement de la vente directe et d'autres canaux plus coûteux et utiliser les autres canaux les plus viables. Ces chiffres peuvent aussi refléter le fait qu'actuellement le canal de la vente par catalogue réussit mieux à atteindre les acheteurs américains.

Les sociétés les plus importantes peuvent effectuer les dépenses que suppose la vente par téléphone et elles l'utilisent beaucoup. En fait, Channel Strategies a observé une tendance des sociétés américaines de toutes tailles à avoir davantage recours à la vente par téléphone. Les sociétés de logiciels constatent maintenant qu'à mesure que les acheteurs se débrouillent mieux sur le plan technique, ils achètent tous les genres de produits à partir de tous ces canaux, même des produits coûteux et complexes. Les sociétés les plus importantes font appel à des DPM aussi souvent qu'elles ont recours à la vente par téléphone et plus qu'elles n'utilisent les services des intégrateurs de systèmes. Il faut remarquer que l'échantillon utilisé pour l'étude de Culpepper citée ici compte peu de répondants présents dans la vente au détail et que l'étude portait sur des sociétés réalisant du logiciel plus complexe.

Tableau 10. Pourcentage de sociétés qui utilisent chaque canal, selon la taille de la société

Taille de la société de logiciels (\$ É-U)	Vente directe	Vente par téléphone	DPM	IS	Détail-lants	Distri-buteurs	Distribution électronique	Cata-logue	Clients nationaux	N ^{bre} de sociétés
Jusqu'à 3 000 000 \$	80 %	50 %	25 %	25 %	0 %	25 %	0 %	25 %	50 %	5
De 3 000 001 \$ à 10 000 000 \$	90 %	40 %	44 %	60 %	10 %	60 %	10 %	20 %	44 %	10
De 10 000 001 \$ à 30 000 000 \$	94 %	50 %	40 %	35 %	12 %	53 %	0 %	6 %	27 %	18
De 30 000 001 \$ à 100 000 000 \$	100 %	59 %	67 %	56 %	7 %	60 %	7 %	7 %	50 %	16
Plus de 100 000 000 \$	100 %	67 %	67 %	33 %	0 %	33 %	33 %	0 %	33 %	4

Source : "Software Marketing Practices", Culpepper and Associates, 1994

Bien que ces données correspondent à un assez petit échantillon, les auteurs considèrent, d'après des études additionnelles sur des documents, d'après les résultats des interviews réalisées pour cette étude et d'après la compréhension qu'ils ont du marché, que ces chiffres donnent une représentation fidèle de la situation globale aux É.-U. pour le logiciel plus complexe.

Pour augmenter les données présentées plus haut sur les systèmes complexes, nous avons examiné une enquête réalisée en 1994 auprès de 1 096 sociétés de logiciels pour micro-ordinateurs et qui a servi à produire le rapport intitulé « A Current View of the Industry - 1994 Software Business Practices Survey » (Price Waterhouse, LLP). Dans cette enquête, on demandait aux sociétés de logiciels pour micro-ordinateurs (PC) quels canaux elles utilisaient pour vendre leurs logiciels. Le tableau 11 montre des pourcentages croissants pour chaque canal de distribution à mesure que la taille de la société augmente. Cela confirme les conclusions présentées dans la partie portant sur la situation au Canada, qui montraient que, mieux la société réussit sur le plan financier, plus sa stratégie relative aux canaux de distribution est diversifiée et vice-versa.

Tableau 11. *Pourcentage de sociétés qui développent des logiciels pour micro-ordinateurs et en font la distribution par divers canaux, selon le revenu annuel.*

	Moins de 1 000 000 \$	De 1 000 001 \$ à 10 000 000 \$	Plus de 10 000 000 \$	Taille non précisée
Vendeurs d'ordinateurs	17 %	22 %	25 %	25 %
Grandes surfaces	7 %	9 %	18 %	6 %
Magasins spécialisés dans les logiciels	10 %	14 %	23 %	7 %
Hypermarchés	7 %	9 %	22 %	7 %
Grossistes	9 %	13 %	23 %	4 %
Vente directe sur le terrain	55 %	65 %	81 %	64 %
Vente par correspondance	57 %	54 %	54 %	50 %
Publicité pour obtenir une réponse directe	39 %	34 %	38 %	42 %
Service interne de vente par catalogue	7 %	9 %	11 %	11 %
Service interne de vente par téléphone	25 %	36 %	47 %	25 %
Représentants à l'extérieur	21 %	26 %	19 %	21 %
Fabricants de matériel	8 %	14 %	20 %	11 %
Fournisseurs indépendants de logiciels	13 %	20 %	14 %	15 %
Autres OEM	10 %	13 %	19 %	8 %
Revendeurs	20 %	33 %	33 %	24 %
Intégrateurs de systèmes	15 %	21 %	25 %	19 %
Autres	7 %	6 %	0 %	7 %
Nombre de sociétés	504	276	79	72

Source: "A Current View of the Industry: 1994 Software Business Practices Survey", Price Waterhouse, LLP

Le tableau ci-dessus montre encore que c'est toujours à la vente directe que l'on a le plus recours, mais un peu moins que pour les fournisseurs de systèmes plus complexes représentés dans les tableaux précédents. Il importe également de constater que la vente par correspondance, la publicité pour obtenir une réponse directe et la vente par téléphone sont des canaux très populaires pour les sociétés américaines, ce qui diffère beaucoup de la situation observée au Canada.

Utilisation des canaux selon l'application

Le tableau 12 confirme le fait que la majorité des sociétés américaines de logiciels ont encore beaucoup recours à la vente directe si elles vendent des applications complexes ou des outils logiciels. Les canaux indirects sont en général utilisés avec l'emploi de représentants (vente directe); les canaux de la vente par téléphone, des DPM et des intégrateurs de systèmes sont aussi très utilisés. On emploie souvent du personnel de vente et des équipes de vendeurs pour répondre aux besoins des clients nationaux. L'utilisation de canaux de vente multiples est la règle.

Tableau 12. Pourcentage de sociétés qui utilisent chaque canal, selon l'application

Application	Vente directe	Vente par téléphone	DPM	IS	Détaillants	Distributeurs	Distribution électronique	Catalogue	Clients nationaux	Nbre de sociétés
Systèmes d'exploitation et logiciels de base	100 %	50 %	100 %	50 %	25 %	25 %	25 %	25 %	50 %	7
Applications visant plus d'une branche d'activité	100 %	45 %	60 %	64 %	14 %	14 %	11 %	15 %	37 %	30
Applications propres à une branche d'activité	94 %	53 %	25 %	24 %	0 %	0 %	0 %	6 %	31 %	28
Outils et langages pour le développement d'applications	71 %	71 %	50 %	43 %	0 %	0 %	0 %	0 %	67 %	10

Source: "Software Marketing Practices", Culpepper and Associates, 1994

Utilisation des canaux selon le prix du logiciel

Le tableau 13 montre les canaux utilisés selon le prix du logiciel. Dans la première catégorie de ce tableau, on trouve tous les logiciels qui se vendent moins de 10 000 \$ et le tableau reflète les ventes de logiciels relativement complexes. Il est intéressant de constater que 25 % des répondants qui vendent des logiciels coûtant entre 11 000 \$ et 30 000 \$ vendent au moins une partie de ces logiciels par l'intermédiaire de détaillants. Remarquez que la distribution électronique des logiciels est bien établie dans les catégories de prix plus élevés. De plus, on a beaucoup recours aux canaux des DPM et des intégrateurs de systèmes pour les produits qui coûtent jusqu'à 30 000 \$. Presque tous les répondants qui ont des produits dans les catégories de prix les plus faibles utilisent ces canaux indirects et un plus petit nombre a recours à la vente directe sur le terrain.

Tableau 13. Pourcentage de sociétés qui utilisent des canaux, selon la valeur moyenne des nouvelles ventes (prix du logiciel)

Prix moyen du logiciel - Valeur moyenne des nouvelles ventes	Vente directe sur le terrain	DPM	IS	Détaillants	Distributeurs	Distribution électronique	Catalogue	Clients nationaux
Jusqu'à 10 000 \$	67 %	100 %	100 %	33 %	67 %	0 %	33 %	50 %
De 11 000 \$ à 30 000 \$	88 %	33 %	13 %	25 %	50 %	17 %	33 %	50 %
De 31 000 \$ à 100 000 \$	94 %	71 %	71 %	6 %	88 %	6 %	13 %	50 %
De 101 000 \$ à 300 000 \$	100 %	36 %	42 %	0 %	42 %	0 %	0 %	18 %
Plus de 300 000 \$	100 %	33 %	22 %	0 %	11 %	11 %	0 %	44 %

Source: "Software Marketing Practices", Culpepper and Associates, 1994

Pour disposer de plus de données, particulièrement dans le cas des logiciels les moins chers, nous avons eu recours aux résultats des interviews en personne réalisées pour cette étude. Bien que l'échantillon utilisé ne soit pas représentatif, les données montraient certaines tendances très nettes selon le prix des logiciels.

- Pour les logiciels de moins de 100 \$, on avait recours à diverses stratégies faisant appel à plusieurs canaux. Ces stratégies étaient caractérisées par les canaux des maîtres-distributeurs, de la vente au détail, de la vente par catalogue, de la vente par correspondance, de la vente par téléphone et des OEM. On avait aussi recours à la vente directe pour vendre dans des marchés particuliers, comme le secteur public, mais ce canal était considéré comme étant en déclin.
- Pour les logiciels qui se vendent entre 100 \$ et 500 \$, les canaux multiples étaient, ici encore, un élément clé de la stratégie. Le principal canal était celui de la vente de masse au détail avec (nécessairement) celui des maîtres-distributeurs. Les canaux des DPM, des OEM, de la vente par téléphone, de la vente par catalogue et de la vente par correspondance étaient eux aussi importants. La vente directe joue encore un rôle dans la plupart des organisations mais, ici encore, on diminue volontairement l'utilisation de ce canal.

- Pour les logiciels qui se vendent entre 500 \$ et 5 000 \$, on a manifestement recours aux canaux à valeur ajoutée, comme les DPM et les intégrateurs de systèmes, et à la vente directe. Certains répondants qui vendent des produits dans cette gamme de prix ont précisé que leurs produits étaient trop complexes pour qu'on puisse avoir recours à la vente indirecte.
- Pour les logiciels de plus de 5 000 \$, on avait beaucoup plus recours à la vente directe et aux intégrateurs de systèmes.
- En général, on avait davantage recours à la vente directe pour les produits qui visent des créneaux et pour les produits complexes. Toutefois, même les entreprises présentes dans ces domaines utilisaient ou cherchaient des canaux plus économiques.

Les données recueillies lors des interviews montrent que, plus le logiciel est complexe et coûteux, plus une société est orientée avec précision et cherche la valeur ajoutée dans son choix des canaux. Par contre, les logiciels moins chers et moins complexes se prêtent à une stratégie qui fait appel à des canaux plus diversifiés, car on a alors moins besoin d'avoir recours à des canaux à valeur ajoutée et à la vente directe.

Préférences des acheteurs

Le ciblage de l'utilisation des canaux de distribution en fonction de ceux de ces derniers qui seront effectivement utilisés par les acheteurs est un défi pour les entreprises de logiciels. Le tableau 14, tiré d'un rapport de 1993 du IDG intitulé « Buying IT in the 90's » indique les préférences des utilisateurs pour des produits au niveau du PC, de l'ordinateur bloc-note (PC), de l'imprimante, du logiciel d'application et du RL. Les acheteurs ne faisaient pas de différence entre les DPM et les intégrateurs de systèmes.

Tableau 14. Pourcentage d'acheteurs qui préfèrent divers canaux de distribution de logiciels pour les PC et les RL

a) Si tous les canaux offraient les mêmes marques

b) Si tous les canaux offraient les mêmes marques au même prix

Classe des logiciels achetés Préférence des acheteurs	Personnel de vente des développeurs de logiciels (vente directe)	Vente par catalogue ou par correspondance	DPM	Détaillants	Hypermarchés au détail	Vendeurs d'équipement de bureau/ clubs-entrepôts de vente	Vendeurs d'électronique au grand public	Magasins spécialisés dans le logiciel
Logiciel d'application								
a)	16 %	24 %	10 %	10 %	11 %	6 %	1 %	23 %
b)	18 %	19 %	13 %	13 %	10 %	5 %	0 %	22 %
Logiciel de télécommunications et de RL seulement								
a)	28 %	12 %	30 %	17 %	7 %	3 %	2 %	1 %
b)	32 %	10 %	30 %	18 %	6 %	1 %	1 %	2 %

Source: International Data Group - "Buying IT in the 90's", janvier 1993

Remarquez que les acheteurs s'adresseraient à des canaux plus traditionnels et à valeur ajoutée, comme le personnel de vente directe, les DPM et les vendeurs au détail, si le prix était égal dans tous les canaux. Cela montre que les acheteurs croient qu'ils tirent plus d'avantages de ces canaux mais ne sont pas nécessairement prêts à payer pour ces avantages.

APERÇU DES TENDANCES

Une société doit planifier l'expansion de ses canaux de distribution comme une activité d'expansion de l'entreprise et utiliser pour cela ses meilleurs cerveaux, les meilleurs renseignements et une stratégie bien définie. Les tendances qui se manifestent dans l'industrie doivent être évaluées et intégrées dans cette stratégie globale. Les tendances courantes au niveau de la structure du marché et les progrès technologiques qui auront une incidence sur l'utilisation et sur l'efficacité des canaux de distribution du logiciel au cours des cinq prochaines années sont résumées dans la présente section.

1. L'INDUSTRIE DU LOGICIEL ATTEINT LA MATURITÉ

Il est essentiel, d'abord, de comprendre l'état actuel du développement de l'industrie du logiciel en général, afin d'établir un contexte global pour les tendances que nous avons relevées.

En bref, l'industrie du logiciel atteint la maturité, particulièrement aux É.-U., et elle est donc sujette aux changements normaux qui touchent toute industrie qui atteint la maturité. Cela signifie que des canaux sont établis pour distribuer les produits et services. Les sociétés ont établi des méthodes de marketing et de canaux de communication avec les clients. Il existe des moyens connus d'offrir un appui et des services et il y a des salons professionnels, des magazines, des revues spécialisées et des débouchés pour obtenir des renseignements. Il existe du personnel de vente professionnel, des programmes coordonnés de marketing, de vente et de soutien après vente ainsi que des infrastructures et des systèmes organisationnels pour gérer les sociétés. De ce point de vue, les sociétés canadiennes qui entrent sur le marché américain trouveront que de nombreux éléments de distribution physique, de marketing et de vente ont atteint la maturité.

Par contre, à cause de la nature du commerce du logiciel et de l'innovation qui le fait fonctionner, certains segments particuliers de la technologie sont loin d'avoir atteint la maturité. L'étape à laquelle une catégorie de produits se trouve dans son cycle de vie -- dont on traite dans la section intitulée Éléments essentiels pour planifier une expansion au moyen des canaux américains -- aura une incidence sur la façon dont une société aborde l'infrastructure en train d'atteindre la maturité de l'industrie et dont les structures existantes doivent être augmentées ou modifiées, s'il y a lieu, pour répondre aux besoins des produits selon l'étape à laquelle ils se trouvent dans leur cycle de vie.

Incidences du passage à la maturité

À mesure qu'une industrie atteint la maturité, les incidences suivantes sont observées, et le secteur de la distribution du logiciel aux États-Unis ne fait pas exception.

- Les fournisseurs suppriment les intermédiaires de leurs canaux de distribution pour essayer de conserver leurs marges de profit, puisque tous les prix pour une classe de technologie ont tendance à diminuer avec le temps. Cet effort de conservation de la marge de profit oblige les fournisseurs à compter sur des coûts moindres, sur des canaux plus directs pour atteindre leurs clients (à ne pas confondre avec un personnel de vente directe). Dans cette industrie, le résultat le plus évident a été l'augmentation des canaux de vente directe, de la vente par téléphone, de la vente par catalogue et de la distribution électronique.

- Les intermédiaires, par exemple les distributeurs, essaient de différencier leur rôle en ajoutant des services pour ne pas perdre de produits de fournisseurs auxquels ils tiennent, et souvent ils utilisent une méthode « à base de menus » pour les produits, les services et le soutien en marketing qu'ils offrent à leurs revendeurs. Les distributeurs peuvent adopter deux modèles d'entreprise ou plus. Un modèle consiste à utiliser une gamme étendue, une méthode avec un stock considérable, comme la méthode utilisée par Ingram Micro. Un autre modèle est celui d'une méthode avec différenciation en fonction du service et de la spécialité, employée par des sociétés comme Access Graphics. Une tendance nouvelle, celle du modèle du vendeur indépendant, offre une autre façon de faire de la différenciation pour conserver la fidélité tant du revendeur que du fournisseur.
- Il y a baisse des prix, dans toutes les classes de produits, quand de plus en plus d'acheteurs acquièrent plus de connaissances et deviennent plus familiers avec les produits et qu'ils ne font plus grand cas des entreprises qui font de la différenciation au niveau du service. Les acheteurs se procureront des produits jusque-là considérés comme complexes auparavant auprès des canaux de vente au détail, de vente par téléphone, de vente par catalogue et de distribution électronique.
- Les entreprises qui répondent aux besoins de créneaux précis cherchent des segments de clientèle de plus en plus limités dans lesquels ils peuvent dominer. Cela peut être un facteur important pour des sociétés qui cherchent à pénétrer le marché américain.
- Tous les fournisseurs et toutes les sociétés présents dans les canaux de distribution cherchent à diminuer les coûts pour conserver leur marge de profit sur un marché généralement plus sensible aux prix. Ils constatent que les clients acceptent de payer des prix élevés seulement pour les solutions à leurs problèmes qui sont les plus innovatrices, les plus complexes et les plus à la pointe de la technologie. Cette situation amène les fournisseurs à chercher les canaux les moins coûteux, à effectuer davantage de marketing conjoint pour tirer profit des investissements de leurs associés et à conclure des accords d'OEM dans le cadre desquels un fournisseur accepte de renoncer à la reconnaissance d'une marque pour obtenir un accès immédiat aux marchés moyennant un investissement initial inférieur. Les fournisseurs qui ont utilisé surtout un personnel de vente directe doivent remettre en question la valeur de ce personnel de vente quand les prix ne permettent plus d'avoir recours à des vendeurs, dont l'emploi est très coûteux. En fait, presque tous les développeurs de logiciels interviewés pour la présente étude ont dit qu'ils réduisaient activement leur recours à la vente directe. Les pressions pour changer ou modifier les canaux de manière à diminuer les coûts peuvent être fortes; pourtant, les sociétés de logiciels savent qu'elles doivent établir un équilibre entre la vente directe et la vente indirecte pour atteindre leurs objectifs de coût tout en conservant la fidélité des clients.

2. LA NOUVELLE VAGUE : LA DISTRIBUTION ÉLECTRONIQUE

La distribution électronique est le sujet d'actualité dans le domaine des canaux de distribution. C'est le mode de distribution que les sociétés de logiciels doivent « absolument utiliser ». Une bonne partie des publications les plus récentes sur les questions de distribution de logiciels se rapportent à cette nouvelle méthode de distribution. Les sociétés interviewées pour la réalisation du présent rapport en conviennent : le marketing et la distribution de produits par le réseau Internet ou au moyen de babillards électroniques sont un très bon moyen d'accroître les ventes et la connaissance du produit et d'ouvrir de nouveaux marchés. De plus, contrairement au canal de la vente au détail et à celui de la distribution par CD-ROM, on considère que les moyens électroniques peuvent être appliqués de façon générale à tous les types de produits qui visent soit un créneau ou une distribution verticale, soit une distribution en grande quantité ou horizontale.

L'utilisation des moyens électroniques évolue rapidement. Bien qu'une forte proportion de développeurs de logiciels tirent pleinement profit de ces moyens, la plupart les utilisent encore surtout comme outils de marketing, pour renseigner les utilisateurs, pour faire la démonstration de leurs produits et pour offrir en ligne du service et un appui. Les développeurs de logiciels augmentent la connaissance de leurs produits et atteignent de nouveaux marchés en étant présents sur les mails électroniques et sur les pages de bienvenue du World Wide Web du réseau Internet. Cyberspace Corp. a même ouvert un hypermarché de logiciels, intitulé software.net, une page du World Wide Web

qui offre plus de 8 000 logiciels provenant de divers diffuseurs. Cet hypermarché offre des renseignements sur les produits, des démonstrations, des critiques, un appui en ligne et, dans certains cas, un service complet de distribution en ligne.

Néanmoins, seulement une petite partie des sociétés qui utilisent le réseau Internet comme outil de vente et de marketing distribuent effectivement leurs produits de façon électronique, permettant aux acheteurs de les télécharger directement dans leur système. Cette situation est tout simplement attribuable au fait que l'infrastructure n'est pas suffisamment développée pour permettre, de façon efficace, le téléchargement et les transactions de paiement (les frais de transmission, à la minute, pour télécharger un logiciel peuvent coûter plus cher à l'acheteur que le logiciel lui-même). La distribution électronique des versions plus récentes des produits est plus courante.

Le plus souvent, les acheteurs commandent leurs produits sur le réseau Internet, et les produits (des logiciels de série) sont alors livrés directement au client, le paiement étant fait soit par la poste, soit au téléphone ou en ligne, à l'aide d'une carte de crédit. Les acheteurs hésitent encore à donner leur numéro de carte de crédit en ligne. Toutefois, les développeurs de logiciels s'associent maintenant à des banques et à des sociétés de cartes de crédit pour rendre possible, de façon véritablement électronique, la distribution du logiciel et le transfert d'argent. De tels progrès au niveau de l'infrastructure entraîneront, dans le proche avenir, une augmentation de la quantité de logiciels distribués électroniquement.

De plus, de nouvelles sociétés comme Open Market offrent des services clés en main pour aider les fabricants de tous genres à distribuer leurs produits au moyen du réseau Internet.

Les distributeurs sont un peu menacés par l'arrivée de l'Internet comme canal de distribution. On considère que ce réseau pourrait réduire le besoin de services des distributeurs. Ces derniers cherchent activement comment transformer cette menace en possibilité favorable, en trouvant des services qu'ils peuvent offrir par ce moyen.

Incidences de la distribution électronique

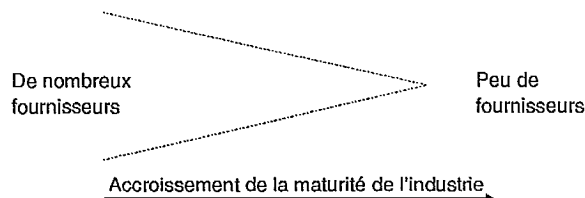
- Comme la plupart des possibilités qui apparaissent dans cette industrie, on prévoit que le marketing électronique et, tôt ou tard, la distribution électronique deviendront des éléments absolument essentiels dans le très proche avenir. Les sociétés qui n'utilisent pas ce moyen au moins pour le marketing perdront rapidement leur position. Certains produits, particulièrement les produits complexes pour lesquels il faut effectuer beaucoup d'adaptation, ne sont pas appropriés pour la distribution en ligne, mais cela n'empêche pas les développeurs de ces logiciels de fournir, en ligne, des renseignements sur les produits, des démonstrations, des services et du soutien. La bonne nouvelle est que les sociétés qui utilisent cette méthode la trouvent très économique en dépit de certaines difficultés initiales au niveau de l'infrastructure.
- On s'attend à ce que la distribution électronique surmonte certains problèmes qu'ont eus les petites sociétés parce qu'elles ne pouvaient pas avoir recours aux canaux indirects. Cette méthode remplacera économiquement la vente directe, que de nombreuses sociétés utilisent maintenant. Quand la distribution électronique est efficacement mise en oeuvre, les ventes et la connaissance des produits qui découlent de l'utilisation de ce canal aident à attirer d'autres canaux.
- Les distributeurs voient la distribution électronique comme une menace possible pour leur entreprise, cette forme de distribution éliminant, dans certains cas, le besoin d'avoir recours à leurs services. Nous verrons les distributeurs trouver des façons innovatrices d'améliorer leurs services à l'aide de ce moyen. L'avantage possible pour les développeurs de logiciels est qu'il se peut qu'ils reprennent bientôt une partie du pouvoir qu'ils avaient perdu au profit des distributeurs.
- Actuellement, les moyens électroniques sont plus efficaces pour le marketing et pour faire connaître des produits que pour la distribution et la vente, mais on s'attend à ce que cette situation change rapidement à mesure que l'infrastructure évolue.

- Les sociétés doivent apprendre comment vendre sur le réseau Internet, puisqu'il s'agit d'un nouveau moyen avec des possibilités énormes. Les approches de marketing et la documentation traditionnelles ne suffiront pas pour ce moyen interactif. Les renseignements doivent être présentés de façon très innovatrice avec un impact visuel considérable, sans être gourmands de mémoire au point de ralentir la vitesse avec laquelle le produit est livré. Les développeurs de logiciels doivent confier à des personnes très compétentes en marketing le soin d'élaborer des moyens de se différencier et d'attirer l'attention sur eux, puisque l'Internet sera très bientôt encombré par les concurrents.
- Les utilisateurs ont recours à ce moyen pour accéder à toutes sortes de renseignements sur l'entreprise et non seulement à de l'information sur les produits. Les entreprises doivent être prêtes à fournir, par ce moyen, tous les renseignements qui peuvent être diffusés à propos de leur entreprise.
- La sécurité des transactions financières est un problème qu'il reste à surmonter. Même lorsque ce moyen deviendra plus sûr pour les transactions financières, il y aura beaucoup à faire pour convaincre les acheteurs que c'est bien le cas. Il importera que les fournisseurs continuent d'offrir d'autres moyens de paiement que les transactions en ligne.
- De nombreux développeurs de logiciels s'inquiètent à propos du potentiel accru de piratage de logiciels. De nouvelles méthodes d'enregistrement et de protection du logiciel doivent être mises au point.
- Comme aucun produit tangible n'est livré, cette méthode de distribution désorganise la structure des prix. L'industrie devra élaborer des normes pour l'établissement des prix. Aux É.-U., la Software Publishers' Association (SPA) et l'Information Technology Association of America (ITAA) sont deux associations dont les membres étudient ce problème.
- De façon générale, les systèmes des fournisseurs ne sont pas conçus pour permettre de faire face aux problèmes associés à la cession de licence, à l'enregistrement des transactions et au flot possible de demandes de renseignements et de commandes. Les développeurs de logiciels doivent être prêts à répondre à des augmentations exponentielles dans le nombre des appels et des commandes qui peuvent survenir à tout moment du jour ou de la nuit.
- Il est difficile de télécharger des programmes à cause de la taille des fichiers, et cette opération prend beaucoup de temps. Cela peut créer des coûts additionnels pour l'acheteur à cause des frais de communication facturés à la minute. Il est peu probable que cette situation continuera d'être un gros obstacle, à mesure que des progrès technologiques seront faits et que les personnes connaîtront mieux ce moyen.
- Une utilisation clé du réseau Internet et d'autres services en ligne sera l'appui aux associés de l'entreprise sur les canaux de distribution qui recevront, en ligne, des renseignements et des services.
- Le message sous-jacent est qu'il faut adopter rapidement, mais avec précaution, ce moyen. Commencez par l'utiliser comme outil de marketing et d'assistance et, graduellement, passez à la distribution. Il importe que l'infrastructure de l'entreprise soit en place pour répondre aux demandes de renseignements et aux commandes, sans quoi l'utilisation de ce moyen pourrait devenir un handicap plutôt qu'un avantage.

3. DES FUSIONS PARTOUT

Quel que soit le côté par lequel nous considérons l'industrie du logiciel, nous lisons ou entendons des informations à propos des fusions et des acquisitions. Il y a des fusions tant parmi les organisations des canaux de distribution que parmi les développeurs de logiciels eux-mêmes. Parmi les acquisitions récentes dans le domaine de la distribution, on peut citer l'achat par Merisel des activités de franchisage et de distribution de Computerland et l'achat par Tech Data de Software Resource Inc. Du côté des développeurs de logiciels, un des principaux exemples de fusion est l'acquisition de WordPerfect par Novell. Cet accès soudain d'activité est l'indice d'une restructuration globale de l'industrie, causée surtout par la baisse des prix et des profits, caractéristique d'une industrie qui atteint la maturité.

Avec ces fusions, l'industrie passe d'une position où il y a de nombreux fournisseurs (développeurs de logiciels et canaux de distribution) à une situation où il n'y a plus qu'un petit nombre de plus gros fournisseurs.



Les fusions sont, à la fois pour les développeurs de logiciels et pour les organisations qui font partie des canaux de distribution (en particulier pour les principaux distributeurs), une façon de prendre une plus grande part du marché et d'accroître leurs moyens, soit dans la perspective du service et du soutien, soit dans celle de la technologie et des produits. Les développeurs de logiciels peuvent maintenant acheter une société, une technologie ou les droits sur un produit particulier plutôt que d'avoir à créer eux-mêmes ce produit. Cela signifie que les principales sociétés de logiciels comme Novell, Microsoft et Lotus parviennent à dominer le marché en offrant des ensembles plus étendus de produits ou des ensembles intégrés de produits, alors que les principaux distributeurs font sentir leur présence en achetant des clients, de l'expertise et des associés. Certains petits distributeurs se voient délogés progressivement du marché ou doivent devenir des sous-distributeurs des plus gros. Bref, ces fusions entraînent une restructuration de l'industrie.

Incidences de la fusion des développeurs de logiciels

- Il est de plus en plus difficile, et il pourrait même être futile, de faire concurrence aux principaux développeurs de logiciels, particulièrement pour les logiciels standard. Les petites sociétés qui réalisent des produits qui pourraient finir par faire concurrence à des entreprises comme Microsoft ou Lotus doivent trouver des créneaux, des produits très innovateurs ou non traditionnels et des canaux multiples pour être reconnues sur le marché.
- Une autre option consiste à vendre le produit ou la société à ces « grands ». Pour certaines sociétés, il s'agit d'une occasion d'obtenir les fonds nécessaires pour se faire connaître et pour développer les projets futurs. D'un point de vue négatif, d'autres personnes considèrent qu'il s'agit d'une façon de permettre à quelqu'un d'autre d'obtenir la reconnaissance pour leurs innovations.

- Les petites sociétés auront, face à leurs concurrents, moins d'options pour effectuer la distribution de leurs produits. À mesure que ces grandes sociétés consolident leur position au sein de l'industrie, elles exerceront plus de pouvoir sur les canaux de distribution. Alors que les grands ont l'embarras du choix pour trouver leurs canaux, les petites sociétés qui réalisent des produits moins bien connus doivent se battre pour trouver une place. Encore une fois, il faut étudier la possibilité d'utiliser des canaux non traditionnels.

Incidences de la fusion des canaux

- Il y a une augmentation marquée de la concurrence entre les distributeurs. Les principaux distributeurs cherchent de nouvelles façons de se distinguer. Puisque les « prix minimums » sont devenus la norme et que les marges de profit laissent très peu de jeu, certains distributeurs se distinguent en augmentant leurs services et le soutien qu'ils offrent et en innovant à ce chapitre. Avec la baisse des marges de profit et la nécessité pour les entreprises de se distinguer, on s'attend généralement à ce qu'il y ait des perdants parmi les principaux distributeurs et que seulement quelques-uns soient encore actifs dans cinq ans, ce qui multipliera les effets de la fusion.
- Les distributeurs attachent beaucoup d'importance à l'établissement du prix, forçant ainsi les développeurs de logiciels à réduire les prix et à introduire des programmes de rabais, ce qui a des effets sur leur rentabilité.
- Les gros distributeurs ont de plus en plus de pouvoir sur les petits développeurs de logiciels. Ces distributeurs déterminent si le produit d'une petite société sera distribué et, le cas échéant, où, quand et comment il le sera. Les sociétés moins connues trouvent les relations avec les distributeurs de plus en plus difficiles.
- La reconnaissance d'une marque devient une exigence pour que le distributeur vende un produit. Les distributeurs feront des exceptions et accepteront d'offrir un produit inconnu, mais ce dernier doit être soit d'une qualité exceptionnelle, soit très innovateur, ou il doit répondre à un besoin auquel aucun autre produit logiciel ne s'est intéressé et être très prometteur sur le marché.
- Quelle que soit la taille du développeur de logiciels et la qualité et le degré d'innovation de son produit, le développeur doit effectuer un gros investissement dans le marketing et la publicité du produit pour être pris au sérieux par les principaux distributeurs.

4. LES ENSEMBLES DE LOGICIELS

Tout le monde sait que les ensembles de logiciels font fureur. L'achat d'un ensemble intégré de logiciels est commode et économique pour les acheteurs de logiciels. En fait, sur le marché, on s'en remet maintenant à trois grandes sociétés qui fournissent des ensembles complets de logiciels pour répondre à la plupart des besoins : Novell (Perfect Office); Microsoft (Microsoft Office) et Lotus (SmartSuite). De plus, beaucoup d'organisations interviewées pour la préparation du présent rapport ont dit qu'elles étudient la possibilité, au moins, de développer des ensembles de logiciels pour les créneaux qu'ils occupent. Les ensembles de logiciels ne sont donc maintenant plus limités à des fonctionnalités courantes comme le traitement de texte, le tableur et les outils de présentation, mais ils commencent à avoir un effet sur tous les domaines du développement du logiciel.

Incidences des ensembles de logiciels

- Les petites sociétés considèrent les ensembles de logiciels comme un moyen pour les grandes sociétés, qui possèdent des marques nominatives, de réduire la concurrence. Cette tendance est essentiellement une autre façon de réaliser une fusion au niveau de l'industrie, et elle exerce une pression accrue sur les sociétés moins bien connues en augmentant la domination d'un petit nombre d'entreprises.
- Ces produits très intégrés et très fonctionnels élèvent le niveau des attentes dans l'industrie, les chefs de file portant les attentes des utilisateurs à un niveau que les petits développeurs peuvent difficilement satisfaire.

- Les petits développeurs sont donc forcés de concentrer leurs efforts sur des produits visant des créneaux particuliers et (ou) sur des produits qui complètent les produits faisant partie des ensembles de logiciels plutôt que de faire concurrence à ces derniers.
- Les petites sociétés doivent s'assurer que leurs produits peuvent être alliés aux principaux ensembles de logiciels. Une interface uniforme comportant des structures de menus et des icônes semblables aux mêmes endroits dans chaque élément du programme sera aussi un facteur de vente important.
- Les petites sociétés qui développent des ensembles de logiciels pour des créneaux doivent affecter une bonne partie de leurs efforts de développement à s'assurer que la présentation de l'ensemble de logiciels est aussi transparente et intégrée que celle des principaux ensembles de logiciels. Les acheteurs s'attendent à cette intégration, quelles que soient la puissance, la qualité et la fonctionnalité des logiciels. Encore une fois, de tels ensembles de logiciels doivent traiter l'interface de la même façon que les principaux ensembles de logiciels et profiter d'une formule qui donne de bons résultats et qu'exigent les utilisateurs.
- Encore une fois, il existe une certaine possibilité pour les sociétés de vendre leurs produits ou des composantes de ces produits à ces grandes sociétés de logiciels pour inclusion dans les ensembles de logiciels produits par ces dernières. C'est une façon d'obtenir des rentrées de fonds.
- Les petites sociétés doivent adopter des stratégies qui mettent l'accent sur des canaux multiples pour maximiser leur pénétration sur le marché et mieux se faire connaître.
- Les petites sociétés doivent clairement définir la taille du marché et les possibilités et, relativement au choix des canaux, élaborer des stratégies rationnelles et ciblées tout en étant assez globales.

5. LA VENTE AU DÉTAIL : UN CANAL DE DISTRIBUTION QUI DEMEURE IMPORTANT

À mesure que l'industrie gagne de la maturité et que les acheteurs acquièrent des connaissances techniques, la vente au détail devient un canal plus viable pour un nombre croissant de genres de produits. Bien que la vente au détail soit surtout un canal pour les produits de série pour lesquels le volume des ventes est élevé, certaines formes de vente au détail pourront convenir dans l'avenir, pour des produits visant des créneaux. La vente au détail est particulièrement répandue sur le marché américain, où les vendeurs traditionnels d'ordinateurs, les revendeurs qui visent les sociétés, les hypermarchés d'informatique, les magasins de détail spécialisés dans les logiciels et même les magasins à rayons et les magasins de rabais vendent d'énormes volumes de logiciels. Au Canada, la vente au détail commence de la même façon, mais un peu plus lentement et à une plus petite échelle : la principale différence se trouve dans la taille des magasins et dans le volume des produits vendus. Les incidences globales sont les mêmes dans les deux pays, mais elles se feront sentir un peu plus tard au Canada.

La plupart des magasins de détail qui vendent du logiciel se limitent à seulement quelques marques et quelques produits et la reconnaissance de la marque est essentielle dans ce canal. Certains magasins américains ne vendront que des produits qui figurent sur la liste des 50 produits logiciels qui se vendent le plus, publiée par la Software Publisher's Association, des produits qui se vendront à plusieurs milliers d'exemplaires par magasin chaque semaine. Cela mène à un cercle vicieux où seulement les produits qui se vendent le plus seront représentés.

Dans l'industrie du logiciel, il y a une tendance croissante à vendre où les personnes veulent acheter, non seulement où elles veulent acheter du logiciel, mais où elles veulent effectuer leurs achats en général. L'industrie ne détermine plus où le logiciel est vendu, ce sont les personnes qui achètent le logiciel qui le font. Ainsi, alors que les hypermarchés qui vendent des produits de haute technologie comme Fry sont des vendeurs importants, particulièrement aux É.-U., les points de vente au détail qui ne se spécialisent pas dans les articles de haute technologie, comme les librairies, les magasins de jouets et les magasins à rayons (Sears, Wal-Mart) deviennent aussi des canaux importants pour la distribution du logiciel.

Au détail, l'accent est mis sur le marché de masse. Le merchandising est la clé du succès et l'aptitude d'un développeur à créer une demande sur le marché suscite l'intérêt du canal pour ses produits. Dans le canal de la vente au détail on achète, dans une large mesure, de distributeurs ou de regroupements. Au niveau de la distribution, on aime observer au moins 25 000 \$ de vente par mois par logiciel. Le coût lié à la création de la demande est donc élevé, particulièrement quand le nombre de magasins de détail peut être considérable. La participation à une campagne de marketing par l'intermédiaire d'un hypermarché comme CompUSA peut exiger des dizaines de milliers de dollars pour une campagne de promotion à l'échelle de la société. Les distributeurs veulent être assurés de vendre. Ils prennent de l'importance au niveau de la vente aux revendeurs parce qu'ils assument le rôle de marchandiseur. De nombreux acheteurs qui revendent au détail s'en remettent au distributeur pour le choix des logiciels à stocker, et les distributeurs offrent ce conseil comme un service.

Les développeurs qui vendent au détail ont besoin de plans de merchandising bien conçus. Ils doivent aussi payer pour un bon emballage, pour de bons présentoirs au point de vente, pour une bonne signalisation en magasin et pour de bonnes promotions; ils doivent comprendre les catégories de prix, développer des plans de marketing détaillés, vendre aux revendeurs et continuer d'aider à écouler le stock.

Voici certaines caractéristiques qui ont une incidence sur le canal de la vente au détail :

- Dans les hypermarchés et dans les magasins qui ne sont pas concentrés sur les articles à haute teneur en technologie, les vendeurs n'ont généralement pas de formation technique.
- Les consommateurs connaissent de plus en plus l'informatique, mais, en même temps, leur compétence technique est moins élevée que celle des acheteurs commerciaux en général.
- Les gros distributeurs ont une influence considérable sur le choix des produits vendus par l'intermédiaire de ce canal. Les distributeurs sont les principaux fournisseurs pour ce canal.
- Les détaillants installent des systèmes de terminaux de point de vente sans fil pour accéder rapidement à des renseignements techniques sur les produits et pour améliorer la rapidité du service à la clientèle et le niveau de ce service.
- Pour les logiciels de série vendus en grande quantité, les critères d'achat sont, dans l'ordre, la marque, le prix et le canal. Une fois prise la décision quant au produit en général, les consommateurs, plus que tout autre groupe, fondent leur choix sur le prix.

Incidences des changements dans le canal de la vente au détail

- Le prix est un facteur clé de la prise de décisions dans le cas des produits vendus par ce canal. Les développeurs sont donc toujours forcés de réduire le prix et d'instaurer des programmes de rabais. Cela a une incidence sur les marges de profit. La différenciation du produit a donc une importance critique pour justifier des coûts plus élevés pour les produits.
- À cause de la nature des points de vente au détail en grande quantité et du nombre insuffisant de vendeurs possédant une formation technique, il faut mettre l'accent sur l'emballage des produits. Les emballages doivent être très informatifs parce que, essentiellement, c'est la boîte qui présente l'argument de vente.
- De plus, de nombreux distributeurs et détaillants commencent à appliquer des limites très strictes quant à la taille et aux dimensions des emballages des produits afin de s'assurer que ces derniers sont conformes à l'espace disponible pour la vente au détail. Les développeurs doivent se conformer à ces normes.

- Dans le cas des sociétés qui cherchent à faire vendre leurs produits par un canal de vente au détail, il est essentiel, pour attirer la clientèle, d'investir de l'argent pour sensibiliser le marché au moyen de programmes de marketing et de campagnes de publicité innovatrices. Les distributeurs exigent cet investissement parce qu'ils savent que les personnes veulent avoir des produits reconnus avec des marques nominales connues.
- Le nombre de retours de produits augmente à cause du manque de connaissances techniques du personnel de vente et du fait que les clients manquent encore de connaissances approfondies même s'ils ont plus de connaissances et sont plus à l'aise avec la technologie qu'auparavant. Les acheteurs constatent souvent que le produit qu'ils ont acheté ne correspond pas à ce qu'ils attendaient ou qu'il n'est pas compatible avec leur système. Ces nombreux retours de produits ont une incidence négative à la fois pour les distributeurs et pour les développeurs, qui doivent absorber les dépenses liées aux retours. De nombreux fournisseurs se sont dit préoccupés par le piratage, puisque les clients peuvent copier le logiciel avant de le retourner au point de vente au détail.
- On pense généralement qu'il est moins cher d'acheter dans un hypermarché que dans une boutiques, mais ce n'est pas toujours le cas. Le fait que des acheteurs s'adressent à des magasins spécialisés pour obtenir des renseignements sur le produit et d'autres renseignements techniques puis qu'ils font leurs achats où ils pensent que le prix est moins élevé a un effet négatif sur les magasins spécialisés. Les fournisseurs indépendants de logiciels (boutiques) sont perdants face aux détaillants qui vendent en grandes quantités, et ils luttent pour trouver des éléments qui leur permettront de se différencier.
- Bien que la vente au détail soit encore surtout un canal pour les produits de série vendus en grande quantité, les sociétés qui produisent d'autres types de produits visant des créneaux précis doivent continuellement surveiller l'application de ce canal à leurs produits à l'avenir et y recourir au moment opportun.
- À mesure que les gros détaillants qui vendent en grande quantité, comme Sears, s'occupent de plus en plus de la vente de logiciels, ils commenceront à chercher des produits à vendre sous licence sous une marque de détaillant, un peu de la même façon qu'ils le font avec les appareils électro-ménagers.
- Une fois que la distribution électronique commencera à se répandre, la viabilité du canal de la vente au détail sera menacée. Par nécessité, le canal de la vente au détail sera davantage axé sur le service et sur le soutien et il offrira une gamme plus diversifiée de produits.
- Il se peut que les sociétés qui entrent sur le marché américain souhaitent profiter de la reconnaissance de marque d'un développeur américain établi. Bien que la plupart des développeurs canadiens veuillent tôt ou tard publier leur « propre » marque aux É.-U., ils pourraient tirer beaucoup d'argent de produits qui peuvent être vendus sous une marque modifiée ou combinés avec les produits d'un associé déjà établi. Ce genre d'arrivée hâtive sur un marché peut financer l'arrivée, plus tard, de la propre marque de produits du développeur et servir de recommandation pour attirer les revendeurs.

6. L'UTILISATION DES CD-ROM

Comme support, le CD-ROM est utilisé de différentes façons, tant pour distribuer que pour vendre du logiciel. Par exemple, des sociétés comme Softbank, distributeur de CD-ROM, produisent des CD-ROM chiffrés contenant des dizaines de programmes de différents fournisseurs, des renseignements sur le produit et son prix et des démonstrations. Bien que les ententes varient, les développeurs payent habituellement le distributeur de CD-ROM pour l'espace sur le disque et les utilisateurs paient un prix minime pour obtenir le CD-ROM chiffré ou encore on le leur fournit gratuitement. L'utilisateur n'a qu'à accéder aux programmes de démonstration; il détermine alors le ou les produits qu'il veut acheter, appelle le fournisseur pour conclure une transaction à l'aide d'une carte de crédit et reçoit une clé qui lui permet d'accéder aux programmes choisis. De même, certains grands développeurs produisent des CD-ROM chiffrés qui contiennent une gamme complète de produits; l'utilisation de ces disques se fait selon le

même principe que les CD-ROM contenant des programmes de plusieurs fournisseurs, mais ils ne contiennent que des produits d'un seul fournisseur. Voici d'autres exemples :

- le club de CD-ROM, comme KidSoft Inc., qui allie le club et le magazine de logiciels et offre plus de 30 démonstrations interactives de programmes populaires pour les enfants, chaque trimestre, pour une cotisation annuelle de moins de 30 \$;
- les collections de logiciels sur CD-ROM, qui, pour moins de 100 \$, permettent d'accéder à des milliers de programmes gratuits ou à prix minime, avec une gamme étendue d'applications.

Généralement appelée « essayez avant d'acheter », cette méthode de distribution est encore à l'essai et son emploi comme méthode de distribution efficace reste à démontrer. Bien qu'elle soit, théoriquement, une excellente méthode, qui permet aux développeurs de mieux faire connaître leurs produits et aux acheteurs d'essayer les produits quand ils en ont le temps, il se peut qu'actuellement le nombre de lecteurs de CD-ROM employés ne soit pas suffisant pour que le CD-ROM chiffré ait beaucoup de succès à court terme. Cette méthode n'est pas jugée viable pour des produits complexes, mais il se peut qu'elle puisse être appliquée dans le cas de produits moins complexes visant des créneaux.

Le CD-ROM est aussi utilisé par les développeurs de logiciels pour faire la distribution d'un ou de plusieurs de leurs logiciels, avec la documentation sur le produit. C'est une méthode de distribution plus commode que l'emploi de plusieurs disquettes, puisqu'un seul CD-ROM suffit. Le fait de fournir la documentation sous cette forme a été accueilli de diverses façons, car les utilisateurs tendent à préférer l'accès à une copie du manuel sur support papier mais, la question de la documentation mise à part, cette méthode est considérée comme une méthode de distribution commode.

Incidences du CD-ROM

- La méthode « essayez avant d'acheter » est une façon de contourner le problème attribuable au nombre insuffisant de vendeurs possédant des connaissances techniques dans les points de vente où l'on vend une grande quantité de produits, puisque les utilisateurs sont en mesure d'effectuer eux-mêmes un examen détaillé du produit.
- Le succès du CD-ROM chiffré dépend de divers facteurs, dont l'utilisation accrue du lecteur de CD-ROM. Les développeurs qui pensent à utiliser cette méthode devraient déterminer si elle convient pour atteindre leur marché cible particulier.
- Il est plus probable que les personnes qui utilisent un ordinateur à domicile, plutôt que les travailleurs de bureau, disposent d'un lecteur de CD-ROM sur leur PC.
- Si son emploi se généralise, le CD-ROM utilisé avec la méthode « essayez avant d'acheter » devrait réduire la proportion de retours au point de vente au détail et donc les coûts pour les développeurs et les distributeurs.
- Il y a encore place pour l'innovation dans ce domaine. Aucun véritable chef de file dans le domaine de la distribution des CD-ROM n'est apparu. Les développeurs de logiciels devraient communiquer avec les sociétés qui offrent des services de distribution sur CD-ROM pour déterminer les chances de succès de leurs produits.
- Les développeurs qui emploient cette méthode doivent s'assurer qu'ils ont recours à l'infrastructure d'exécution des commandes appropriée. Il se peut qu'il y ait une augmentation rapide des commandes de produits et, puisqu'un bon nombre de ces CD-ROM visent les utilisateurs d'ordinateurs à domicile, il est possible qu'une forte proportion de ces commandes soient passées en dehors des heures normales de bureau. Le personnel et les systèmes de production et de distribution doivent être en mesure de faire face à ces problèmes.

- Comme support de distribution, le CD-ROM est pratique, commode et économique mais, rappelons-le encore une fois, tous les utilisateurs n'ont pas un lecteur de CD-ROM. Il importe donc d'évaluer la demande pour ce support et de continuer d'offrir le logiciel sur disquettes en plus de l'offrir sur CD-ROM.

7. INTÉGRATION

Les expériences portant sur l'intégration de logiciels avec du matériel ont reçu un accueil mitigé. Les méthodes d'intégration varient. Sur le marché de la consommation, les logiciels courants, les systèmes d'exploitation et les jeux sont enregistrés et configurés à l'avance dans des ordinateurs personnels afin que ces derniers soient plus intéressants pour l'acheteur. Dans ce scénario, l'intégration est considérée comme un outil de marketing économique car elle aide à augmenter la connaissance du produit.

De nombreux développeurs de logiciels concluent des ententes d'intégration avec d'autres développeurs, une variation du modèle des OEM. En fait, lors des interviews, la majorité des répondants ont dit que les alliances d'intégration technologique seront un facteur de succès critique et un point clé sur lequel les entreprises vont concentrer leurs efforts au cours des cinq prochaines années. Eicon Technology, de Montréal, est une société qui a réussi à appliquer le modèle d'intégration. Cette entreprise fournit un soutien pour Microsoft BackOffice avec son produit WAN Services (services de grand réseau) for Windows NT. BackOffice intègre SNA Server, Windows NT Server, Systems Management Server, SQL Server et Exchange Server.

Sur le marché des entreprises, des distributeurs configurent à l'avance, sur commande, des solutions faisant appel à du matériel et à du logiciel, pour leurs revendeurs. Les revendeurs fournissent les conseils techniques aux acheteurs et, une fois la décision prise, passent simplement la commande à leur distributeur. Ce dernier expédie alors directement le système configuré au client. Dans ce scénario, le besoin d'un entrepôt chez le revendeur est pratiquement éliminé. Par exemple, le LattisEngine Solution Partner Program, de SynOptics Communications Inc., incorpore les logiciels de plusieurs développeurs de programmes d'applications, de télécommunications et de gestion de réseau (y compris Lotus, Intel, Oracle, Eicon et Sync Research). Les produits de ces développeurs sont intégrés et configurés par des distributeurs de produits modifiés qui intègrent des logiciels personnalisés pour les clients.

Incidences de l'intégration de logiciels avec du matériel

- Depuis peu on entend des critiques de l'intégration sur le marché de consommation, critiques qui accusent des fournisseurs d'intégrer des produits logiciels qui se vendent mal et que les utilisateurs ne veulent pas réellement avoir dans leur ordinateur. Il se peut que ce canal de distribution devienne moins populaire auprès des acheteurs dans l'avenir, et les développeurs devraient tenir compte de ce fait avant de conclure des ententes d'intégration axées sur les besoins des consommateurs. Cela peut mener à une augmentation de la demande de systèmes personnalisés plutôt que de favoriser l'intégration avant l'achat.
- Les programmes personnalisés pour le marché des ordinateurs de bureau sont un moyen populaire de réduire les stocks des revendeurs. Dans certains cas, ces derniers peuvent ne pas avoir à toucher les produits. Ils fourniront des avis pour la vente, du service et du soutien aux consommateurs tandis que les distributeurs prendront les commandes des revendeurs, configureront les systèmes et les expédieront directement à l'acheteur.
- L'intégration est une façon commode, pour les fabricants de logiciels, de se faire mieux connaître, mais elle peut donner lieu à des conflits au niveau des prix. Il est essentiel, pour les développeurs de logiciels, d'étudier avec attention les modèles d'établissement de prix pour éviter de vendre moins cher que sur d'autres canaux.
- Bien que l'intégration réduise la valeur des ventes du premier ensemble de logiciels, les fabricants et les revendeurs tireront un revenu de la vente de licences et de nouvelles versions des produits.

- L'intégration de logiciels et (ou) l'intégration de technologie peut engendrer d'autres difficultés liées à la diffusion de nouvelles versions. Il est difficile de coordonner le développement et la diffusion de nouvelles versions parmi plusieurs intervenants, ce qui crée un grand nombre de problèmes techniques.
- L'intégration exige une bonne gestion de compte. L'intégration personnalisée augmentera sans doute l'utilisation de l'EDI, de manière à coordonner les données entre les intervenants.
- L'intégration de logiciels peut être une stratégie importante pour certains genres de produits plus que pour d'autres. Elle est particulièrement efficace dans le cas de produits conçus pour appuyer des applications ou en enrichir les possibilités. Par exemple, le logiciel de connectivité, comme on l'a vu dans le cas de Eicon, offre une possibilité logique d'intégration. Les sociétés doivent évaluer les possibilités d'intégration de logiciels fondées sur leurs produits particuliers et faire preuve de dynamisme dans la recherche d'associés appropriés.

8. UTILISATION DE L'EDI

L'échange de données informatisé (EDI) a certainement sa place dans la distribution du logiciel. L'EDI est utilisé pour mener à terme des opérations commerciales; il permet la transmission électronique de données entre des partenaires commerciaux tels que des fournisseurs et des acheteurs. Dans l'industrie du logiciel, on s'attend à ce que les distributeurs fassent une utilisation considérable de l'EDI, particulièrement pour vendre à leurs canaux de distribution au cours de la prochaine année.

Par exemple, Merisel a annoncé la formation de l'Information Company, entreprise de distribution qui offrira plusieurs services d'EDI interactifs (ou) en temps réel. En fait, la majorité des principaux distributeurs offriront des services de commande et de renseignements en ligne aux revendeurs pour réduire le coût des ventes, obtenir la fidélisation de leur clientèle et offrir un autre véhicule pour la diffusion de l'information. Certaines des caractéristiques offertes par les systèmes des distributeurs comprennent la possibilité, pour les revendeurs, de choisir des produits, d'obtenir des renseignements sur les prix, d'établir des bons de commande, de vérifier les stocks dans les entrepôts, de créer des catalogues, de produire des formules électroniques, de suivre les commandes et les livraisons et d'obtenir des formules de demande d'autorisation de retour de la marchandise. Les distributeurs prévoient continuer d'offrir de nouveaux systèmes qui permettront aux revendeurs d'accéder instantanément à divers renseignements et d'examiner le contenu des entrepôts des distributeurs.

Avec cette augmentation de l'utilisation de l'EDI, on pense que les développeurs de logiciels seront bientôt forcés d'utiliser cette méthode pour effectuer des opérations commerciales avec leurs canaux de distribution, particulièrement celles qui sont conclues avec les gros distributeurs.

Incidences de l'EDI

- L'EDI sera de plus en plus utilisé pour les opérations commerciales ayant trait au logiciel. Cela commencera par des opérations entre les principaux distributeurs et leurs revendeurs, mais cette méthode finira par se répandre dans toute l'industrie pour inclure les développeurs.
- L'utilisation de l'EDI aide à réduire les frais d'entreposage, puisque la vérification des commandes et du stock peut être effectuée en ligne.
- Nous conseillons aux développeurs de systèmes de se préparer à mettre en oeuvre des systèmes d'EDI et l'expertise connexe. En fait, il se peut que les distributeurs commencent à faire sentir leur poids pour amener leurs fournisseurs (les développeurs de logiciels) et leurs revendeurs à utiliser l'EDI, en imposant des coûts prohibitifs à ceux qui n'y auraient pas recours.
- Les développeurs de logiciels qui commenceront à utiliser l'EDI doivent faire preuve de prudence, en s'assurant qu'ils se conforment aux normes existantes utilisées par leurs associés et qu'ils ne réinventent pas la roue.

9. L'ÉVOLUTION DE LA TECHNOLOGIE ORIENTÉE OBJETS

La technologie orientée objets est un sujet vaste, qui a une incidence sur la façon dont le logiciel est développé et vendu. Avec la technologie orientée objets, il est maintenant possible de vendre des parties de fonctionnalité plutôt que des produits complets. D'autres développeurs peuvent alors intégrer ces « objets » dans leurs produits pour ajouter certaines fonctionnalités, dans le cadre d'ententes d'OEM. Ces objets peuvent aussi être utilisés par des distributeurs de produits modifiés pour intégrer des fonctionnalités particulières à des projets de développement et d'intégration sur commande. Dans l'avenir, on s'attend à ce que les utilisateurs eux-mêmes soient en mesure d'acheter des « boutons » d'objets (des objets uniques ou des groupes d'objets) pour ajouter des éléments de fonctionnalité particuliers à leurs systèmes.

Incidences de la technologie orientée objets

- Actuellement, il n'existe pas de norme pour distribuer des objets plutôt que des ensembles complets, et l'on n'a pas encore établi de canaux pour vendre des objets comme produits. Cette situation sera un défi pour les sociétés qui cherchent à effectuer de telles opérations. Il faut adapter les objets aux canaux.
- Dans l'avenir, il se peut que des troussees d'objets soient vendues aux utilisateurs finals. Les développeurs qui souhaitent vendre des objets à l'ensemble des utilisateurs finals doivent utiliser un langage descriptif, simple et axé vers les utilisateurs.
- On s'interroge sur la manière d'accorder une protection légale aux objets. Certains problèmes touchant l'octroi des licences devront aussi être réglés.
- Les revendeurs utiliseront des objets dans le cadre des solutions qu'ils offrent. Ils réaliseront des programmes sur commande en utilisant des objets pour permettre une personnalisation accrue.

10. AUGMENTATION DE LA FONCTIONNALITÉ ET DE LA PUISSANCE DES SYSTÈMES D'EXPLOITATION

En tant que plate-forme, le système d'exploitation a toujours été un critère d'achat important. Les systèmes d'exploitation ont été achetés suivant leur fonctionnalité « réelle » plutôt que perçue et suivant leur facilité d'utilisation. Aujourd'hui cependant, il se peut que les systèmes d'exploitation deviennent encore plus importants quand Windows 95 sera mis sur le marché et à mesure que l'usage d'UNIX augmentera et que OS/2 Warp fera des progrès sur le marché, tandis que MAC OS devient disponible sur la plate-forme Power PC, d'IBM. Ces systèmes d'exploitation promettent d'offrir une fonctionnalité et une puissance sans précédent. Dans l'avenir, un plus grand nombre d'applications comme la gestion d'agendas, les utilitaires de sauvegarde et les logiciels d'accès aux bases de données pourront être intégrés au système d'exploitation quand ce dernier sera livré.

Incidences de la puissance et de la fonctionnalité accrues des systèmes d'exploitation

- Manifestement, cela aura une incidence énorme pour les sociétés qui vendent des logiciels semblables à ceux qui sont inclus dans les systèmes d'exploitation, soit en réduisant le besoin de tels logiciels, soit en donnant à ces entreprises la possibilité de vendre (en OEM) ces logiciels aux fournisseurs de systèmes d'exploitation.
- On ne sait pas encore quel système d'exploitation dominera sur chaque plate-forme; les développeurs doivent donc surveiller la situation et développer leurs produits en conséquence. D'une part, les revendeurs décideront s'ils vont ou non offrir un produit selon les systèmes d'exploitation avec lesquels il peut être utilisé. D'autre part, le nombre de développeurs qui choisissent d'offrir des produits utilisant un système d'exploitation donné déterminera les chances de succès, à long terme, du système d'exploitation.

11. LA RÉVOLUTION CAUSÉE PAR L'APPROVISIONNEMENT LIBRE

L'approvisionnement libre est une tendance importante sur le marché du logiciel aux États-Unis. L'approvisionnement libre est une nouvelle pratique commerciale dans le cadre de laquelle les revendeurs peuvent acheter et retourner des produits auprès de tout distributeur. Dans le passé, les revendeurs étaient liés à des distributeurs particuliers, desquels ils devaient obtenir tous les produits et services et le soutien et auxquels ils devaient retourner les produits. Maintenant, pour maximiser le service au client, le revendeur peut, par exemple, acheter auprès de tout distributeur qui a en magasin le produit recherché et retourner ce produit à l'emplacement le plus commode, que ce soit ou non le distributeur duquel le produit a été acheté. Cela permet d'assurer que le client obtient les produits dont il a besoin,

quand il en a besoin. L'approvisionnement libre est un phénomène que l'on trouve dans les canaux autant de la vente au détail que des DPM. IBM a limité l'approvisionnement libre à ses DPM.

Incidences de l'approvisionnement libre

- Avec l'approvisionnement libre, les revendeurs au niveau du grand public doivent maintenant mettre sérieusement en doute le besoin de garder des produits en magasin.
- Alors qu'auparavant les distributeurs et grossistes avaient le droit de distribuer en exclusivité des produits particuliers, ils ne possèdent plus ce réseau de distribution captif. Les maîtres-distributeurs et les distributeurs en gros sont repositionnés de manière à faire une concurrence directe aux maîtres-revendeurs, ce qui brouille la distinction entre ces canaux.
- Le phénomène de l'approvisionnement libre a créé une guerre au niveau de la part de marché entre les distributeurs et les maîtres-revendeurs, ce qui a fait baisser les marges de profit brut. Selon la plupart des sources d'information, l'approvisionnement libre entraînera des changements importants dans la part du marché en faveur des canaux les plus forts.
- L'approvisionnement libre crée de la tension dans le canal de distribution. Les revendeurs sont maintenant plus en mesure de faire savoir aux distributeurs ce qu'ils vendent et quelle quantité ils veulent vendre. Les distributeurs exercent eux-mêmes des pressions sur les développeurs de logiciels pour obtenir ce dont ils ont besoin, quand ils en ont besoin.
- Si l'on envisage l'étape suivante, il est possible de prévoir que la fusion des distributeurs se poursuivra, aggravant davantage les incidences de cette tendance.

12. L'ENVIRONNEMENT CLIENT/SERVEUR FAIT SA MARQUE

L'expression client/serveur devient moins un mot à la mode et correspond davantage à une réalité. Tout le monde sait que le milieu des affaires passe des infrastructures de calcul traditionnelles fondées sur de gros ordinateurs à des environnements client/serveur. Des systèmes informatiques importants utilisés par des sociétés fonctionnent maintenant sur des plates-formes client/serveur ou sont transférés à ces plate-formes. À mesure que progresse le passage à l'environnement client/serveur, l'industrie doit faire face à la complexité liée au fait que l'on doit faire travailler ensemble diverses technologies et à la nécessité de trouver les mécanismes appropriés avec l'expertise nécessaire pour offrir et mettre en oeuvre ces technologies. Les acheteurs ont en général besoin de l'aide d'intégrateurs de systèmes et de consultants pour mettre en oeuvre les systèmes client/serveur.

L'environnement client/serveur a une présentation complètement nouvelle, et les applications traditionnelles implantées sur de gros ordinateurs sont adaptées et réorganisées pour cet environnement. Une constatation importante que nous avons tirée de nos interviews est que les développeurs de logiciels qui, à l'origine, avaient produit des applications complexes, de haut de gamme et implantées sur gros ordinateurs doivent maintenant redévelopper leurs produits pour les adapter à un environnement client/serveur. Avec cette réorganisation, les développeurs concentrent davantage leurs efforts sur des produits frontaux intuitifs et généralement plus faciles à intégrer. Les sociétés qui, auparavant, développaient des produits exigeant un haut niveau de personnalisation tentent d'élaborer davantage d'applications clés en main. C'est pourquoi, les développeurs non seulement répondent à la demande d'applications client/serveur chez les utilisateurs, mais découvrent aussi de nouveaux débouchés. En réorganisant des produits complexes, généralement limités au monde des gros ordinateurs comprenant les entreprises faisant partie des Fortune/Financial Post 500, de nombreux développeurs sont maintenant en mesure d'atteindre de petites sociétés qui utilisent des environnements informatiques moins complexes.

De plus, cet effort permet à certains développeurs de faire un pas de plus et de développer de nouvelles familles de produits « bas de gamme », des produits de série avec une fonctionnalité semblable pour utilisation sur les PC et les postes de travail.

Incidences de l'environnement client/serveur

- Les développeurs qui concentrent leurs efforts sur l'environnement client/serveur doivent, dans la plupart des cas, adopter des canaux hybrides et développer une gamme étendue d'associations. Cela est particulièrement vrai pour les sociétés qui tentent de pénétrer le marché américain pour la première fois. À cause de la complexité de l'intégration des systèmes client/serveur, il est difficile, pour une société, de disposer de toutes l'expertise nécessaire. Pour ce marché, on considère qu'il est essentiel d'avoir recours à une organisation de service et de soutien basée aux É.-U., à un intégrateur de systèmes ou à un associé consultant américain, ou d'avoir un bureau aux É.-U.
- Puisque le passage à l'environnement client/serveur est souvent lié à une initiative de restructuration des procédés administratifs, il est essentiel pour les développeurs et pour leurs canaux de distribution de comprendre l'entreprise du client et les exigences techniques.
- Par contre, de nouvelles possibilités de canaux de distribution se présentent pour les développeurs de logiciels qui réorganisent des produits pour mise en application clés en main dans l'environnement client/serveur et (ou) qui développent des produits bas de gamme pour d'autres plate-formes moins complexes. Quand la réorganisation d'un produit a été réussie et que ce dernier vise des exigences bas de gamme, on a besoin de canaux de distribution qui font appel à des connaissances techniques moins poussées. Cela signifie qu'il est possible de réaliser des liens nouveaux, plus nombreux et moins complexes sur des canaux de distribution et que les stratégies relatives aux canaux de distribution doivent être complètement réévaluées. Alors que les intégrateurs de systèmes et les consultants sont les canaux de distribution les plus probables pour les produits plus complexes, des canaux à moins grande valeur ajoutée seront utilisés pour des produits bas de gamme.

13. LA VENTE PAR TÉLÉPHONE ET LA VENTE PAR CATALOGUE, DES CANAUX DE DISTRIBUTION EN CROISSANCE

L'importance des canaux à réponse directe, comme la vente par téléphone et la vente par catalogue, augmente et ces canaux sont particulièrement importants aux É.-U. Les développeurs de logiciels américains saisissent l'occasion que présente la vente par téléphone et la vente par catalogue pour la distribution des produits et les sociétés canadiennes commencent à voir les avantages de ces méthodes. C'est pour la même raison que le canal de la vente au détail est de plus en plus viable : les utilisateurs finals deviennent plus expérimentés et n'ont pas besoin du soutien et des conseils qui leur étaient nécessaires il y a quelques années. Une gamme étendue de catalogues généraux et visant des créneaux particuliers sont disponibles sur tous les genres de support, du papier traditionnel à l'électronique (mails électroniques) en passant par le CD-ROM.

Ce canal de distribution connaît une croissance rapide et il est de plus en plus accepté tant par les consommateurs que par les entreprises. Lors d'une enquête récente effectuée par IDG pour produire le rapport intitulé « Buying IT in the 90's », 62 % des personnes interviewées ont déclaré avoir acheté du logiciel de série par le canal de la vente par téléphone ou de la vente par catalogue. Bien que ces canaux soient généralement jugés plus appropriés pour le logiciel de série standard, visant un marché horizontal, tous les niveaux de logiciel peuvent être vendus par cette méthode, y compris les applications complexes tournant sur gros ordinateur. La condition préalable, généralement satisfaite, est que les acheteurs doivent savoir ce qu'ils cherchent. De par leur nature, la vente par téléphone et la vente par catalogue sont des canaux particulièrement importants pour l'exécution des commandes, pour la vente sur le marché secondaire, pour les nouvelles versions, pour les mises à jour et pour les renouvellements, plutôt que pour les premiers achats.

Incidences des canaux de la vente par téléphone et de la vente par catalogue

- Pour les sociétés qui cherchent à distribuer du logiciel de série aux É-U., la vente par téléphone et la vente par catalogue sont des canaux très importants, dont il faut tenir compte. Ce sont d'excellents moyens de stimuler la vente et de se faire connaître.
- La vente par téléphone alliée au télémarketing est un modèle dont l'utilisation augmente et qui réussit bien. Les sociétés qui utilisent la vente par téléphone pour la première fois doivent s'assurer que leur personnel de vente par téléphone possède les connaissances voulues et l'expérience de la vente directe sur le terrain, qui sont essentielles pour que la vente par téléphone réussisse.
- La vente par catalogue peut aussi réussir pour des produits plus complexes de haut de gamme et visant des créneaux particuliers, mais il est essentiel que le développeur fasse des recherches pour déterminer quels catalogues conviennent le mieux pour des produits et des créneaux particuliers.
- Toute société qui pense avoir recours à la vente par catalogue doit effectuer une évaluation pour déterminer quels catalogues correspondent le mieux à ses besoins particuliers. La Direct Marketing Association est une bonne source de renseignements pour cela.

STRATÉGIES À SUIVRE POUR RÉUSSIR

ÉLÉMENTS ESSENTIELS POUR PLANIFIER UNE EXPANSION AU MOYEN DES CANAUX AMÉRICAINS

En plus de tenir compte des tendances dont nous avons parlé dans la section précédente, la planification d'une expansion au moyen des canaux américains doit d'abord être orientée. Il y a huit éléments essentiels dont on doit tenir compte pour minimiser les risques et cibler l'expansion aux canaux qui permettront le plus de réussir¹. Ces éléments sont les suivants :

- Détermination des clients et profil des clients éventuels
- Questions relatives au cycle de vie du produit et effet sur la distribution
- Reconnaissance d'une marque
- Les canaux existants que vous utilisez actuellement
- Marchés et créneaux ou possibilités verticales
- Exigences relatives à l'infrastructure et ressources disponibles
- Facteurs macro-économiques
- Aptitudes en matière de marketing et de gestion

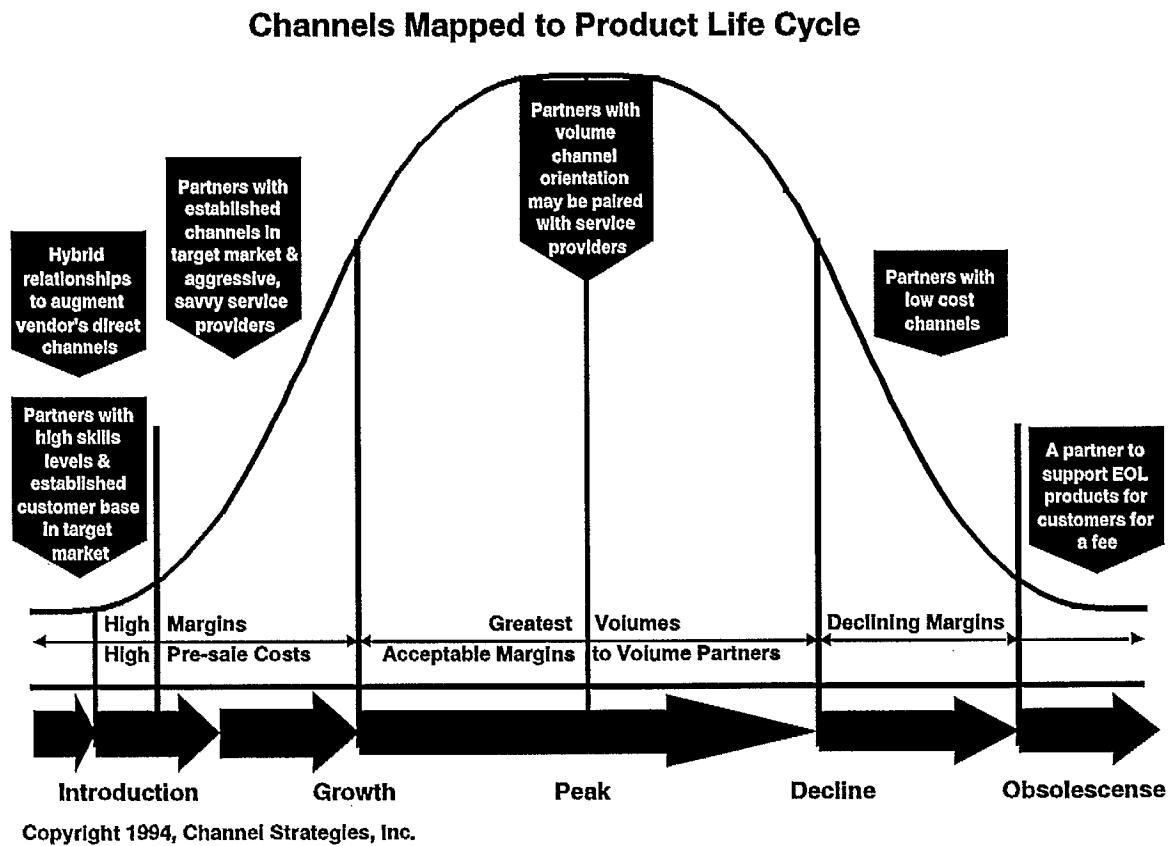
1. Détermination des clients et profil des clients éventuels

Qu'une entreprise de logiciels envisage d'établir des canaux pour la vente directe sur le terrain, la vente électronique ou la vente indirecte de ses produits, elle doit connaître le client vers lequel le canal sera dirigé. Certains principes de base s'appliquent pour trouver des clients. En général, les clients ne sont pas des comptes, ce sont des personnes. C'est-à-dire que les comptes correspondent à des sociétés au sein desquelles il peut y avoir beaucoup de clients. La première étape consiste donc à établir clairement le profil du client et le processus par lequel le client achète le produit. Où le client achète-t-il des produits semblables aux vôtres? Les canaux auprès desquels le client achète le produit doivent-ils être en mesure de lui offrir des services ou un soutien déterminés? Peut-on trouver le client sur une liste particulière? Établissez le profil du client avec soin et fondez-le sur des facteurs qui vous aideront à trouver le client, à en donner les caractéristiques et à communiquer avec lui. Il s'agit de renseignements inestimables parce qu'on peut en faire un appariement croisé avec les clients servis par un canal qui pourrait être utilisé; ces renseignements peuvent donc servir de filtre pour déterminer dans quelle mesure le canal convient. Le profil sera utilisé à des fins de marketing tant pour faire connaître la marque que pour la vente au moyen d'un canal.

2. Questions relatives au cycle de vie d'une catégorie de produits et effet sur la distribution

L'efficacité des canaux dépend beaucoup de l'étape à laquelle la catégorie de produits se trouve (par exemple, un logiciel de gestion de réseau considéré comme une catégorie et non comme un logiciel de gestion de réseau particulier d'une société) dans son cycle de vie. Remarquez l'illustration ci-après, qui décrit le cycle de vie d'un produit et les fonctions qu'un canal doit en général offrir quand on vend ou commercialise des produits à une étape donnée du cycle.

Tableau 15. Exigences des fonctions d'un canal en fonction du cycle de vie



Traduction du tableau ci-dessus Correspondance entre les canaux et le cycle de vie d'un produit

		Associés visant des canaux à volume élevé peuvent être appariés avec des fournisseurs de services	
Liens hybrides pour accroître les canaux directs d'un fournisseur	Associés avec des canaux établis sur le marché cible et des fournisseurs de services dynamiques et avec beaucoup de connaissances		Associés avec des canaux à faible coût
Associés avec des niveaux de compétences élevés et une base de clients établie sur le marché cible			Un associé pour s'occuper des produits en fin de vie utile à l'intention des clients, contre des frais de service
Marges élevées Coûts élevés avant la vente	Volumes les plus élevés Marges acceptables pour les partenaires qui vendent des volumes élevés		Marges qui diminuent
Introduction	Croissance	Sommet	Déclin
			Obsolescence

Cycle de vie/Canal :

Il faut observer les principes décrits ci-après quand on choisit des canaux pour chaque partie du cycle de vie d'un produit :

1. Lors des premières étapes du cycle de vie d'un produit [du concept à la mise sur le marché et peu après la première livraison aux clients pour la catégorie] quand aucune demande n'a été établie pour le produit, les canaux doivent soit :
 - être choisis en fonction de leur capacité de répondre aux exigences de création de la demande en plus des exigences d'assistance et de vente du produit;
 - être considérablement augmentés par une création de la demande par le fournisseur.

Le rôle du fournisseur est toujours d'appuyer sa marque et de créer une capacité d'attirer la clientèle par l'intermédiaire du canal. Par conséquent, les développeurs de logiciels ne doivent pas dépendre des canaux pour produire une partie importante de la demande. Il faut faire des investissements considérables pour établir la reconnaissance du produit et de la marque parmi les clients cibles. Cet effort augmentera les ventes dans tous les canaux. Ne comptez pas sur les adeptes précoces pour transmettre le message. Il se peut qu'ils ne représentent pas le genre d'acheteur pour lequel les canaux sont établis. La majorité précoce, par contre, aura probablement réagi au marketing et au personnel de vente de la société ou d'un associé dans un canal, comme un OEM, et forme une bonne base d'acheteurs au début de la mise sur le marché.

2. À partir du lancement sur le marché jusqu'à l'étape de la croissance, quand les adeptes précoces et la majorité précoce achètent, les clés pour atteindre la croissance sont manifestement la formation des vendeurs actifs dans le canal de distribution, un bon soutien technique avant la vente, le choix et la formation des associés dans les canaux et, chose la plus importante, le marketing visant à attirer la clientèle. Le but du canal est d'obtenir la couverture sur les marchés choisis tout en offrant un excellent service pour des produits qui ne sont pas bien connus. Choisissez des associés qui correspondent étroitement aux besoins des clients et qui offrent une excellente couverture par l'intermédiaire de leurs propres canaux. Offrez un accès rapide au soutien avant la vente et pour les produits. Choisissez une stratégie de marketing axée sur un marché à créneau ou qui tire profit de votre marque ou de votre réputation ou de celles d'un associé auprès des clients. Pendant cette période, il devrait y avoir une transition vers un plus grand nombre d'associés ou vers des canaux directs dans toutes les régions géographiques pour obtenir une meilleure couverture et se préparer pour la phase de la croissance.
3. Au cours de l'étape du début de la croissance, les marchands doivent souvent payer des frais additionnels ou offrir des rabais plus importants aux associés dans les canaux qui peuvent vendre en grande quantité et qui, sans ces avantages, pourraient ne pas vouloir offrir un produit pour lequel un nombre relativement faible de ventes ont été réalisées. Toutefois, la participation de l'associé peut être la clé pour obtenir le grand nombre de ventes et les bonnes marges de profit disponibles au cours de l'étape qui va de la croissance au sommet. À cette étape, à mesure qu'un nombre plus élevé de produits sont vendus, le fournisseur devra obtenir le meilleur rendement sur les investissements qu'il a faits dans les canaux. Choisissez des associés qui ont une bonne couverture et satisfont les préférences de la majorité des clients en matière de canal de distribution. Fournissez les documents de marketing, la formation et le soutien avant la vente qui conviennent aux associés des canaux de distribution qui feront la vente en grande quantité. Ce genre d'assistance est essentiel, même avant que ces associés commencent à vendre beaucoup. Pendant l'étape de la croissance, le but est a) d'atteindre le plus grand nombre d'acheteurs potentiels et b) de créer une stratégie capable de prolonger le plus longtemps possible la phase de croissance par l'innovation, par le choix de créneaux additionnels ou par l'extension de la distribution. Dans de nombreux cas, les exigences de la phase de croissance plus tardive, où il se peut que les prix diminuent rapidement et qu'un nombre plus élevé de concurrents entrent sur le marché, exigeront un changement dans la stratégie appliquée aux canaux de distribution. Prévoyez cette situation pour que vos associés des canaux de distribution sachent, par exemple, qu'il se peut que vous deviez comme eux passer à la vente par téléphone plutôt qu'à la vente en personne, ou aux canaux de vente au détail qui consentent des rabais très importants.

Préparez-vous, avec vos associés, à cette transition. Prévoyez de nouveaux produits qu'ils pourront vendre et (ou) appariez, avec eux, des services et de nouveaux créneaux du marché pour une promotion conjointe.

4. De façon générale, le but est de prolonger l'étape qui va de la croissance au déclin le plus longtemps qu'il est raisonnable de le faire, en établissant la marque, en trouvant de bons associés dans les canaux de vente et en introduisant dans le canal de distribution des produits complémentaires à ceux que l'on y trouve déjà et qui les complètent, de manière à conserver le plus longtemps possible les marges de profit et le capital marques. Pour les produits qui doivent dépendre de la vente en grande quantité, la compétitivité des prix, la promotion et la rapidité de la livraison et de l'exécution des commandes sont essentiels. Il faut utiliser, dès le départ, la vente au détail, la vente par téléphone, la distribution électronique et d'autres canaux qui réduisent les coûts. Sur les marchés où le volume des ventes augmente puis diminue très rapidement, les sociétés doivent agir avec célérité pour introduire des produits nouveaux et plus différenciés sur le marché. Quelquefois, la seule façon pour une petite société de logiciels d'atteindre ce résultat est d'offrir ses produits contre des redevances à des sociétés déjà présentes dans le canal de distribution. Quand on pénètre un nouveau marché géographique, il faut tenir compte de cette possibilité.
5. La clé est de préparer de nouveaux produits qui suivront les anciens avant le moment où doit se faire un changement dans le canal de distribution. Choisissez des associés ayant des canaux à faible coût qui sont en mesure de faire un peu de profit au cours de l'étape du déclin, quand les marges de profit sont faibles. Si de nouveaux produits de qualité, pour lesquels la demande augmente, s'annoncent, vos associés dans un canal à marge de profit et à volume élevé céderont volontiers les anciens produits à marge et à volume faibles pour commencer à vendre les nouveaux produits.
6. À la fin de la vie utile, retirez le produit du canal de distribution. Il se peut que la société connaisse des problèmes de protection de stock. Si les produits sont d'une importance critique pour certains clients, trouvez un associé qui 1) s'occupera du produit et assurera le soutien requis pour des frais inférieurs au contrat d'entretien actuel ou 2) achètera le produit et continuera d'en assurer le soutien. Étudiez la possibilité d'ajouter quelques options au produit et de le lancer de nouveau, à un prix inférieur, sur un marché moins proche de la maturité, dans une région différente, avec un associé pouvant ainsi, à un faible coût, couper l'herbe sous le pied à la concurrence sur ce marché.

3. Reconnaissance d'une marque

Dans l'étude intitulée « Bying IT in the 90s », portant sur les préférences des acheteurs relatives au logiciel pour PC, IDG a constaté que la majorité des acheteurs changeraient de canal pour acheter la marque qu'ils préfèrent. Des interviews réalisées récemment par CSI sur les marchés du logiciel UNIX ont confirmé que cette attitude s'applique aussi aux logiciels complexes. Cette tendance à changer de canal pour obtenir le produit d'un fournisseur préféré est un élément clé dont il faut tenir compte au moment de constituer un réseau de distribution aux É.-U. La reconnaissance d'une marque est considérée comme un critère important pour réussir sur le marché américain :

1. La société doit faire connaître sa marque, un peu comme l'ont fait des sociétés comme Corel et Delrina, en faisant de cette tâche une priorité. Cela exige des programmes de marketing innovateurs et intensifs. Une fois que l'on a obtenu la reconnaissance d'une marque, le client s'adressera aux canaux où le produit est disponible parce qu'il préfère la marque. La reconnaissance d'une marque est particulièrement importante pour les produits de série destinés au grand public et vendus en grande quantité.
2. Quand la reconnaissance d'une marque n'a pas encore été obtenue, la marque de l'associé ou du canal doit être tellement importante et reconnue qu'elle « fera vendre » la marque moins bien connue du développeur. Par exemple, un développeur pourrait vendre ses produits par l'intermédiaire d'un autre développeur de logiciels aux É.-U., par l'intermédiaire d'un intégrateur de systèmes privilégié ou par l'intermédiaire d'un DPM dont le nom est bien connu sur un marché vertical particulier.

3. Quand il n'y a pas de préférence manifeste d'une marque pour un produit et que d'habitude le client connaît seulement une catégorie générale de logiciels qu'il recherche, l'image de marque ou la réputation du canal doit avoir une très grande valeur. Par exemple, il se pourrait qu'un client au détail ne sache pas quel logiciel économiseur d'écran il veut, mais il se rendra dans un magasin CompUSA ou Egghead pour y acheter parce qu'il a une bonne opinion de la réputation du magasin.

Une fois que l'on a tenu compte des trois éléments essentiels (détermination des clients et profil des clients éventuels, questions relatives au cycle de vie du produit et reconnaissance d'une marque), il est temps de travailler un peu :

4. Les canaux existants que vous utilisez actuellement

Décrivez les fonctionnalités des canaux que votre société utilise actuellement avec succès, au pays, pour les produits que vous comptez vendre aux É.-U. Dressez la liste des activités que le canal effectue dans les segments ci-après du cycle de vente et décrivez ces activités :

- Prévente
- Gestion des stocks et des opérations
- Vente
- Installation après vente
- Soutien après vente
- Personnalisation

Une fois cette liste dressée, on peut établir une correspondance entre cette liste et les capacités des canaux que l'on trouve dans un autre pays. Avec cette liste, votre société peut chercher des associés dans des canaux qui ont des capacités semblables, même si le nom des canaux diffère. Dans certains pays, il pourra être nécessaire d'avoir plus d'un associé pour remplir toutes les fonctions requises pour effectuer le travail qu'un seul canal permet d'effectuer dans un autre pays.

Groupez aussi les caractéristiques de vos canaux existants. Ces renseignements doivent inclure :

- la durée du cycle des ventes pour une vente moyenne
- les marges ou escomptes que l'associé espère recevoir
- la valeur d'une vente moyenne
- les exigences en matière de stock par associé ou par point de vente
- le temps écoulé entre le moment de la signature du contrat avec l'associé et le moment où ce dernier a généré des revenus un rythme acceptable
- le revenu moyen par associé ou par point de vente
- les frais nécessaires pour assurer l'assistance requise à l'associé en pourcentage du revenu

Évaluez les canaux dans le pays cible en discutant des coûts avec certains diffuseurs de logiciels qui ne vous font pas directement concurrence. Déterminez si les caractéristiques de canaux semblables différeront beaucoup de celles de vos canaux existants et préparez des tactiques pour gérer les écarts.

5. Marchés et créneaux ou possibilités verticales

Les marchés, les créneaux et la prédominance d'un marché vertical parmi d'autres varieront sans doute beaucoup selon la région géographique. N'hésitez pas à payer pour obtenir une bonne étude de marché. Considérez des projets de marketing conjoints avec des associés dans des canaux dans la nouvelle région géographique pour établir votre marque sur un marché à créneaux ou dans une région géographique où l'on trouve beaucoup d'utilisateurs pour que votre associé puisse connaître la réussite dans ce créneau. Pour les sociétés avec des marchés horizontaux, faites-vous une place dans un segment particulier du marché plutôt que de viser tout le marché des É.-U. ou cherchez un associé qui occupe une position sûre sur le marché. Soyez prêt à payer, avec des rabais ou d'autres primes, pour vous

associer à une entreprise qui a déjà établi sur le marché une présence dont vous pourrez profiter. Consacrez du temps à créer une stratégie pour pénétrer le marché. Consultez des analystes de l'industrie dans la région géographique ou dans un autre segment que vous ciblez.

6. Infrastructure et ressources disponibles

Pour connaître la réussite, avec un logiciel complexe, dans une nouvelle région géographique, on peut avoir à établir une infrastructure de soutien locale. Par exemple, il se peut que des clients qui pourraient acheter des produits pour une grosse base de données n'effectuent pas cet achat à moins qu'un ingénieur système du développeur du logiciel ne participe à l'installation de ce logiciel. Aux É.-U., un nombre croissant de sociétés confient, par contrat de sous-traitance, le soutien de leurs logiciels de série à des associés dans les canaux de distribution; cette façon d'agir est donc une option. D'autres exigences en matière d'infrastructure peuvent inclure des systèmes administratifs qui permettent à des associés de communiquer par des moyens électroniques et à des directeurs de comptes pour les associés d'aider ces derniers, au cours des premières étapes du développement du marché, à apprendre comment vendre les produits et en assurer le soutien; ces exigences peuvent également inclure des installations matérielles, des permis, l'établissement de liens pour un soutien local au marketing, des documents publicitaires et les moyens nécessaires pour assurer l'exécution des commandes de produits et, enfin, des installations pour la formation. Dressez la liste des éléments d'infrastructure dont vous disposez au Canada. Déterminez combien il vous en coûterait pour offrir les mêmes éléments d'infrastructure aux É.-U. Comparez ces coûts aux activités que vos associés dans les canaux devraient effectuer et à celles que votre société doit effectuer pour optimiser la satisfaction des clients.

7. Facteurs macro-économiques

Il faut étudier les tendances économiques globales sur le marché que vous envisagez de desservir. Les marchés cibles sont-ils en croissance, révélant une aptitude à dépenser? La conjoncture est-elle favorable dans la région visée pour les ventes initiales? Évaluez les besoins en installations et établissez un profil des coûts pour chaque ville dans laquelle vous prévoyez ouvrir un bureau.

8. Aptitudes en matière de marketing et de gestion

Le marketing, le soutien technique et la gestion des canaux sont des facteurs clés de la réussite. Chaque genre de canal a besoin d'un ensemble particulier de méthodes de marketing et de gestion de canal. Ces éléments sont décrits plus en détail, par canal, dans la section intitulée Clés pour utiliser de façon efficace les canaux de distribution.

LES CANAUX DE DISTRIBUTION LES PLUS EFFICACES POUR L'AVENIR

En alliant les tendances relevées dans la présente étude aux éléments essentiels pour planifier une expansion au moyen de canaux, comme on l'a décrit plus haut, nous avons élaboré des tableaux et des illustrations qui permettent de trouver les canaux que les sociétés canadiennes devraient utiliser quand elles décident d'entrer sur le marché américain, en fonction des genres de produits qu'elles offrent. Bien qu'il demeure essentiel d'effectuer une analyse complète et d'élaborer une stratégie globale adaptée à chaque société et à chaque produit, ces outils doivent être employés de manière à bien orienter cette analyse. Il faut les utiliser pour aider à déterminer les points forts de chaque canal par rapport à la catégorie désignée de logiciel.

Logiciels de série

Le tableau 16 donne les caractéristiques clés des logiciels de série qui ont tendance à avoir une incidence sur les chances de succès possibles avec les canaux utilisés.

Tableau 16. *Caractéristiques clés des logiciels de série*

Indicateurs	Caractéristiques des logiciels de série
Gamme de prix du produit	39 \$ (enseignement fondé sur le jeu) à 700 \$ (SGBD, éditique, gestion de projet, etc.)
Complexité du produit	De simple à moyenne
Durée du cycle d'une vente	Quelques minutes - plus de 75 % des clients savent ce qu'ils comptent acheter
Processus de prise de décision	<ul style="list-style-type: none"> • Consommateurs - achat impulsif ou visant une marque • Entreprises - achat visant une marque ou la norme d'une entreprise ou chef de file sur le marché
Besoins en matière de formation	La formation est assurée au moyen des guides d'initiation fournis avec le logiciel, de cours assurés par des tiers, ou aucune formation n'est requise
Connaissances qu'a le client du produit	Il faut une connaissance limitée, ou la catégorie de produits a atteint la maturité et le produit est bien compris
Soutien nécessaire pour la marque du fournisseur et pour le marketing en magasin et visant à promouvoir le produit	D'élévé à très élevé
Nombre de clients	Un grand nombre de clients éventuels

Le tableau ci-après (tableau 17) présente les canaux les plus efficaces pour les logiciels d'application de série ou horizontaux. Des exemples de catégories qui correspondent au modèle des logiciels de série comprennent les programmes de bureautique bien connus et les outils logiciels et programmes de communication de série. L'en-tête « logiciels de grande série » comprend les jeux, les didacticiels et les logiciels pour utilisation à domicile. Le tableau montre le besoin d'adapter le canal au produit : certains canaux seront extrêmement efficaces pour certains genres de logiciels d'application, moins pour d'autres. Les canaux qui offrent des chances de succès pour tous les types de logiciels de série sont la vente au détail, la vente par catalogue et la diffusion électronique.

Voici à quoi correspondent les symboles utilisés dans le tableau :

- + bons canaux
- ++ meilleurs canaux
- +++ canaux en croissance rapide
- canaux moins appropriés

Tableau 17. Canaux qui peuvent être utilisés pour distribuer les logiciels de série

Canal	Logiciels de grande série	Bureautique	Outils/langages pour le développement d'application	SGBD	Systèmes et programmes utilitaires	Réseaux et transmission	Applications industrielles
Hypermarchés de vente au détail	Micro +++ Poste de travail (PT)+	Micro ++ Pour les PT pourrait être ++ sur les grands marchés	Micro ++	Micro +	Micro +	Micro + RL +	Micro +
Revendeurs de logiciels aux sociétés (aux sociétés importantes)	-	+++	++	++	++	++	-
Magasins de détail spécialisés dans la vente de logiciels	+++	++	Micro +	Micro +	Micro +	Micro +	-
Catalogue (y compris sur support électronique, sur support papier, sur disquette)	+	+	+++ destiné aux développeurs	+	++ particulièrement pour les programmes utilitaires	+	+
Fournisseurs de matériel	-	principaux clients seulement	-	-	+ intégré à un système	++ avec la vente d'un système ou intégré	+ avec des associés qui sont des distributeurs de produits modifiés ou des fournisseurs indépendants de logiciels
Personnel de vente des distributeurs de produits modifiés	-	+	-	+	+ avec des systèmes clés en main	+	+ préférera vendre une solution plus complexe
Personnel de vente des diffuseurs de logiciels	-	principaux clients	principaux clients	-	-	-	-
Distributeurs au 2 ^e niveau	++	+++	+	Micro + RL +	+	++ avec des systèmes	-
Électronique (AOL, Internet, C'Serve, etc.)*	++	++	++	Ventes de nouvelles versions + et pour des renseignements			+
OEM de logiciels et ensembles de logiciels	Ensembles de jeux et de programmes éducatifs +	++	Nouveau débouché pour des ensembles de logiciels destinés au développement d'applications	+	+		nouveau débouché
Vente par téléphone	-	Nouvelles versions; suivi des ventes	Sera remplacé par le canal électronique	-	Sera remplacé par le canal électronique	-	avec le personnel de vente
Librairies	++						
Magasins d'équipement de bureau	++	++					Modèles peu coûteux pour les gestionnaires
Intégrateurs	-	-	-	+	+	++	-

Source : Channel Strategies, Inc. © 1995

* L'exécution des commandes peut se faire par FedEx ou par la poste, plutôt que par téléchargement.

Le tableau 18 représente graphiquement la meilleure combinaison de canaux pour distribuer les logiciels de série, selon le marché cible. Il montre que les chances de succès dans un canal dépendent non seulement du genre de produit, mais aussi du marché visé. Bien que les canaux pour la vente au détail conviennent pour tous les genres de logiciels de série, leurs chances de succès sont moins bonnes si vous visez de grosses entreprises. La distribution électronique a de bonnes chances de succès pour tous les genres de produits et sur tous les marchés.

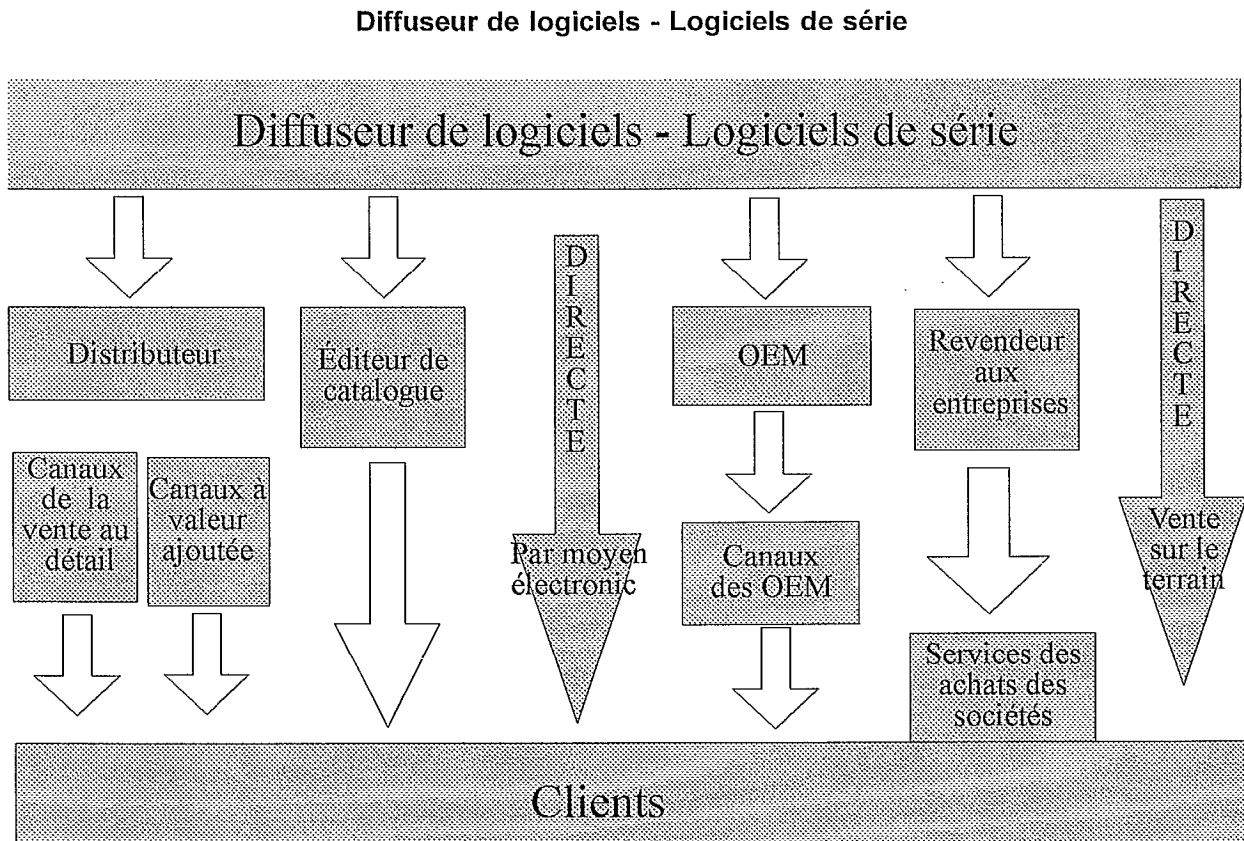
Tableau 18. Combinaison de canaux pour distribuer les logiciels de série

	Particuliers/domicile	Petite entreprise	Grande entreprise
Application commerciales	Magasin spécialisé dans la vente de logiciels Magasin d'équipement de bureau Librairie des collèges et des universités Hypermarché d'ordinateurs Logiciels intégrés par des fournisseurs de matériel	DPM (si ajouté à un système clés en main) Vendeur d'ordinateurs Hypermarché Magasins d'équipement de bureau	Revendeur de logiciels aux sociétés et entreprise se spécialisant dans la vente aux sociétés Convention d'achat en grande quantité avec un diffuseur de logiciels IS (dans des projets) DPM (si ajouté à un système clés en main)
Enseignement fondé sur le jeu	Librairie au détail Magasin spécialisé dans la vente de logiciels, magasin de jouets, magasin de rabais, hypermarché, catalogue	Électronique (Internet, C'Serve, etc.) et catalogue pour le dévelop. d'application, les programmes utilitaires de systèmes, les nouvelles versions des logiciels	
Jeu			

Le canal de la vente au détail et celui de la distribution électronique chevauchent le domicile et la petite entreprise.

Le tableau 19 ci-dessous montre le flux des logiciels de série du fournisseur au client en passant par les divers canaux.

Tableau 19. Représentation du modèle de distribution pour les logiciels de série



Logiciels complexes

Le tableau 20 décrit les caractéristiques des logiciels complexes qui ont une incidence sur les chances de succès des canaux de distribution.

Tableau 20. Caractéristiques des logiciels complexes

Indicateurs	Caractéristiques des logiciels complexes vendus par l'intermédiaire de canaux à valeur ajoutée
Gamme de prix du produit	De 1 000 \$ à 100 000 \$, habituellement plus de 5 000 \$
Complexité du produit	De moyenne à extrêmement complexe, intégré
Durée du cycle d'une vente	De 3 à 12 mois
Processus de prise de décision	De nombreux décideurs à un grand nombre de niveaux ou dans un grand nombre de services d'une société.
Besoins en matière de formation	La formation sera obtenue du marchand ou de tiers, elle va de la formation hors des lieux de travail à une formation spécialisée très poussée
Connaissances qu'a le client du produit et besoin en soutien technique	Le client peut avoir besoin de connaissances d'un niveau moyen à élevé ou le produit peut en être aux premières étapes du cycle de vie d'une catégorie et le fournisseur possède des connaissances que le client acquiert sur le produit; la maintenance et le soutien accessibles au moyen d'un numéro d'urgence sont des éléments critiques.
Soutien nécessaire pour la marque du fournisseur et pour le marketing en magasin et visant à promouvoir le produit	Habituellement faible à moyen; la vente technique exige plus d'explication et de dynamisme; la réputation de la marque est un élément positif certain, particulièrement dans une nouvelle catégorie de produits où la réputation du fournisseur peut être le principal facteur de réduction du risque pour l'acheteur.
Nombre de clients	Un groupe bien défini de clients cibles

Les logiciels complexes et (ou) les logiciels visant des marchés verticaux doivent habituellement être intégrés à d'autres logiciels, être installés par le fournisseur et (ou) bénéficier d'un soutien à l'installation assuré par ce dernier. Le cycle des ventes est plus long que pour les logiciels de série. L'entité qui effectue l'achat est une entreprise, pas un consommateur, et l'on s'attend à ce que le logiciel soit utilisé pour les activités de l'entreprise. Il arrive qu'un logiciel « de série » soit acheté comme s'il était un logiciel complexe, quand il est largement utilisé dans une entreprise et lorsqu'il fait partie intégrante des activités de cette dernière. Un exemple d'une telle utilisation serait le cas d'un programme d'agenda, employé pour les activités d'établissement d'agendas et d'ordonnancement, adopté par la société comme programme « standard ». Dans ce tableau, l'en-tête « logiciels de grande série » correspond à ce genre d'utilisation. Bien que les chances de succès des canaux dépendent de la nature du produit, les canaux qui ont des chances de succès pour la majorité des produits complexes comprennent les intégrateurs de systèmes, la distribution électronique et les liens d'OEM.

Légende :
 + bons canaux
 ++ meilleurs canaux
 +++ canaux en croissance rapide
 - canaux moins appropriés

Tableau 21. Canaux qui peuvent être utilisés pour distribuer les logiciels complexes

Canal	Logiciels de grande série	Bureautique	Outils/langages pour le développement d'applications	SGBD	Système	Réseau et transmission	Applications industrielles
Personnel de vente des fournisseurs de matériel	Principaux clients	Principaux clients	Avec des systèmes	Avec des associés	Avec des systèmes ++	Avec des systèmes ++	Avec des associés +
Personnel de vente des distributeurs de produits modifiés	Seulement dans le cadre d'une solution	++ Particulièrement pour les groupes de travail	-	++	+ Avec des systèmes	+++	+++
Personnel de vente des diffuseurs de logiciels	-	Principaux clients	Principaux clients	++	-	+	++
Distributeurs au 2 ^e niveau. Distributeurs de produits modifiés, fournisseurs indépendants de logiciels	++	++	Micro + PT + RL + (voir la note plus loin)	Micro +	+	+ Avec des systèmes	-
Marketing et téléchargement électroniques avec soutien à l'intégration; particulièrement pour les consommateurs existants et pour les nouvelles versions des logiciels	+ Utilisation croissante, particulièrement pour les nouvelles versions des logiciels	++ Utilisation croissante, particulièrement pour les nouvelles versions des logiciels	++ Utilisation croissante, particulièrement pour les nouvelles versions des logiciels et pour les produits compris par les utilisateurs techniques	Ventes de nouvelles versions + et pour des renseignements À l'intérieur des sociétés, pour de nouvelles versions électroniques des logiciels qui sont employés sur des réseaux			+ Utilisation croissante comme outil de commercialisation et comme support de diffusion, mais il doit habituellement y avoir intégration sur place
OEM*	logiciels intégrés	++ particulièrement pour des objets	aucune modification	+	+	++	avec des associés
Consultants	dans des projets	++ particulièrement pour Notes, pour le groupe de travail	avec des projets de développement	++	+	+	++ avec personnalisation
Vente par téléphone	+ pour des clients existants	++ pour les nouvelles versions des logiciels : suivi des ventes	+	+ dans des équipes avec du personnel de vente	++	-	+ dans des équipes avec du personnel de vente
Intégrateurs	dans des projets	+++	-	+	+	+++ particulièrement avec intégration ordinateur/téléphone	++

Catalogue (y compris sur support électronique, sur support papier, sur disquette)	++	+	+++	-	-	+	pour des clients existants; produits complémentaires
---	----	---	-----	---	---	---	--

Source : Channel Strategies, Inc. © 1995

*Le sigle OEM désigne une société qui inclut le produit d'un autre diffuseur dans le produit qu'elle vend et qui met sa marque sur le produit ainsi vendu. Une autre méthode utilisée par les OEM consiste à intégrer le logiciel d'un autre diffuseur dans un ensemble (« suite ») ou combinaison de logiciels. Cette façon de procéder permet souvent aux deux diffuseurs de tirer profit de la marque et des canaux de distribution de chacun d'eux.

Nota : Les outils et langages de développement d'applications et de systèmes sont vendus par l'entremise de distributeurs à des DPM, à des développeurs et à des intégrateurs. Relativement peu des logiciels de ce genre sont ensuite vendus par l'entremise des canaux de distribution jusqu'à un client qui est un utilisateur final. L'utilisateur probable sera le DPM ou le diffuseur et non un canal de distribution. Au cours d'un récent travail, CSI a constaté que moins de 20 % des outils de développement d'applications et de systèmes étaient effectivement vendus par les DPM ou par les diffuseurs de logiciels qui les avaient commandés par l'entremise des canaux de distribution. Moins de 10 % des DPM qui achètent des outils logiciels s'attendaient à ce que la vente de ces outils soit pour eux une source de revenu importante. Par conséquent, bien que ce canal soit un canal de distribution efficace pour vendre du logiciel *aux* DPM, diffuseurs et intégrateurs, il offre une marge de profit inférieure au diffuseur initial (à cause du rabais habituellement considérable consenti au distributeur) par rapport à ce qu'un canal plus direct pourrait offrir.

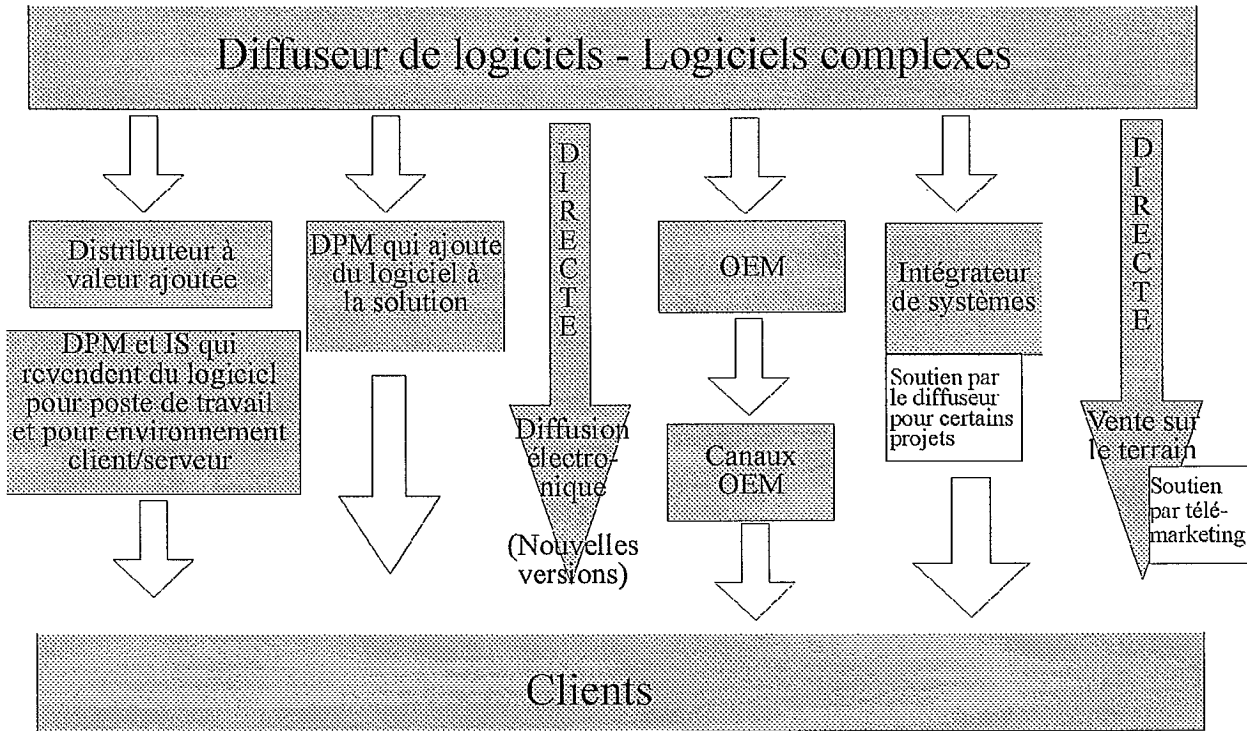
Le tableau 22 représente graphiquement la combinaison de canaux nécessaire pour distribuer des produits complexes et montre que les chances de succès d'un canal sont déterminées par le niveau de complexité du produit et par la taille des entreprises visées. Il n'est pas surprenant de constater que les grandes entreprises avec des solutions complexes, feront appel à des canaux importants d'intégrateurs de systèmes et de sous-traitants, alors que divers types de DPM conviennent pour des solutions moins complexes et (ou) pour de petites entreprises.

Tableau 22. Combinaison de canaux pour distribuer les logiciels complexes

	Petite entreprise	Grande entreprise
Très complexe Intégré	<p>DPM</p> <p>IS (surtout dans les régions)</p> <p>Diffuseur de logiciels qui vise de petits clients et (ou) des marchés verticaux</p>	<p>Diffuseur de logiciels</p> <p>Vente directe, tant horizontale que verticale</p> <p>Sous-traitants (p. ex. EDS)</p> <p>IS importants (projets)</p> <p>DPM importants (applications verticales)</p> <p>Développeurs de logiciels</p> <p>Specialistes de la vente de logiciels des fournisseurs de matériel</p>
Complexité moyenne	<p>Diffuseurs de logiciels et DPM vendant des solutions relatives à des RL</p>	

Le flux des produits logiciels complexes du fournisseur au client, en passant par les canaux de distribution, est présenté au tableau 23.

Tableau 23. Illustration du modèle de distribution pour les logiciels complexes



CLÉS POUR UTILISER DE FAÇON EFFICACE LES CANAUX DE DISTRIBUTION

Maintenant que l'on a déterminé les canaux les plus efficaces pour les différents types de logiciels, nous présentons, dans la présente section, des suggestions utiles sur la façon de s'y prendre pour vendre de façon efficace aux différents genres de canaux et pour administrer ces canaux. La section est divisée en trois catégories de canaux : Canaux pour la vente au détail, canaux à valeur ajoutée et canaux à réponse directe. Elle donne une description générale des canaux dans chaque catégorie.

Canaux pour la vente au détail

Aux É.-U., les canaux pour la vente au détail incluent les vendeurs d'ordinateurs traditionnels, les revendeurs aux sociétés, les hypermarchés d'ordinateurs, les magasins de détail spécialisés dans la vente de logiciels et même les magasins à rayons et les magasins de rabais. Les nouveaux venus ont de moins en moins d'espace pour la vente au détail. L'ajout de tout l'ensemble de logiciels Microsoft Home a encore réduit l'espace disponible pour les autres. Les canaux de vente au détail sont appuyés par des programmes de marketing élaborés, par la reconnaissance des marques, par de la publicité, par un bon plan de marketing et par la gestion du rayonnage. Une bonne présentation graphique, l'emballage, des programmes de démonstration qui s'exécutent tout seuls, des renseignements au point de vente, des promotions à l'intention des vendeurs et vendeuses aux points de vente - tous ces éléments aident. Si vous vendez au détail aux É.-U. pour la première fois, envisagez une stratégie axée sur une ou deux chaînes de magasins de détail, préparez un plan de marketing qui montre comment vous comptez vendre en grande quantité par

l'intermédiaire de ces magasins et concentrez-vous sur l'établissement d'une reconnaissance de nom et sur le pouvoir d'attraction commerciale pour ces points de vente dans les régions locales.

Une association avec une société de logiciels américaine établie peut faciliter votre entrée sur le marché de la vente au détail. La gestion des comptes et le soutien au marketing pour les points de vente sont importants, mais plusieurs sociétés de logiciels canadiennes pourraient s'entendre pour charger un seul gestionnaire de comptes de s'occuper de tous leurs produits pour tirer profit de l'argent qu'ils consacrent à la gestion des canaux de distribution. Le soutien technique assuré aux clients doit être bon; les systèmes téléphoniques fiables et les produits destinés à remplacer des produits défectueux doivent être expédiés promptement. Si aucun distributeur n'accepte de s'occuper de certains produits parce que le nom du fournisseur n'est pas bien connu, étudiez la possibilité d'avoir recours à la livraison au moment adéquat par l'intermédiaire d'un grossiste américain qui facturera des frais pour ce travail. La méthode de production au moment adéquat est un système dans le cadre duquel les produits sont commandés et livrés juste au moment voulu.

Voici des exemples de canaux de distribution au détail.

Vendeurs d'ordinateurs/regroupeurs

Ces canaux sont aussi souvent désigné par le terme « détaillant ». Il s'agit d'une entreprise qui exploite un magasin traditionnel et offre des produits informatiques et des services connexes selon le modèle d'un commerce de détail. Il doit être facile de faire la démonstration et de vendre les produits vendus par l'intermédiaire d'un tel vendeur. Le point fort du canal de distribution par l'intermédiaire d'un vendeur est la variété des emplacements de cette entreprise à l'échelle nationale (couverture). ComputerLand est un exemple de vendeur d'ordinateurs.

Grandes surfaces

Fournisseurs qui offrent des marchandises à prix réduit, parfois de nature saisonnière, et qui ont un point de paiement centralisé. Comme ces entreprises ont pour stratégie de soigner la présentation des produits en magasin et d'offrir plusieurs marques et un service à la clientèle, leurs prix sont parfois plus élevés que dans d'autres canaux de distribution au détail. En général, ces entreprises ont un personnel de vente qui possède certaines connaissances techniques de manière à faciliter la vente de produits comme des photocopieurs, des télécopieurs et des ordinateurs personnels. Circuit City et Silo sont des exemples de grandes surfaces.

Vendeurs d'équipement de bureau (NOMDA - maintenant la Business Technology Association (BTA))

Il s'agit de fournisseurs d'équipement de bureau tels que les photocopieurs, les machines à écrire et les télécopieurs. Ils ressemblent aux vendeurs d'ordinateurs pour ce qui est de la taille de l'entreprise, du personnel et de la clientèle. De façon générale, les produits qu'ils offrent viennent d'un nombre limité de fournisseurs. On s'attend à ce qu'ils commencent bientôt à offrir des produits faisant partie de catégories à croissance élevée comme des ordinateurs personnels, des périphériques et des consommables. Ils tirent une grande partie de leur revenu des services : ils offrent des services complémentaires et des contrats de maintenance, en plus du service de réparation sur place.

Hypermarchés d'équipement de bureau

Il s'agit de fournisseurs d'équipement de bureau à prix réduit, qui ressemblent beaucoup aux hypermarchés d'ordinateurs. Ils offrent un choix limité pour une catégorie de produits et achètent en quantité les produits qu'ils vendent, ce qui leur permet de les offrir à des prix inférieurs à la concurrence. Contrairement aux hypermarchés d'ordinateurs, ils n'offrent qu'une aide limitée au niveau du personnel de vente, la répartition de l'espace ressemble à celle que l'on retrouve dans un entrepôt et ils ont des points de distribution régionaux pour réduire les coûts. Les principaux fournisseurs, comme OfficeMax et BizMart, ont des employés-vendeurs à commission qui s'occupent du matériel informatique plus évolué.

Magasins spécialisés dans la vente de logiciels

Il s'agit de fournisseurs qui vendent surtout du logiciel et des accessoires d'ordinateurs comme des modems et des disquettes. Avec un personnel de vente aux entreprises bien informé et des prix réduits, ils sont intéressants pour les sociétés qui cherchent un canal informatique d'accès facile pour leurs employés. Egghead et Software Etc. sont des exemples d'entreprises présentes dans ce canal de distribution.

Hypermarchés

Vendeurs de produits informatiques à prix réduit qui offrent un stock important à bas prix. Ces entreprises sont généralement situées dans des centres de population où l'on peut prévoir des volumes élevés d'achats dans le domaine de l'informatique. Semblable aux grandes surfaces, ce canal est axé sur l'expertise au niveau du commerce de détail et non sur l'expertise technique. Les hypermarchés sont le canal de vente en grande quantité pour les produits informatiques. Tout produit vendu par l'intermédiaire de ce canal sera, implicitement, considéré comme un produit « vendu en grande quantité », ce qui entraînera vraisemblablement des prix grand public plus faibles. Cependant, on peut s'attendre à ce que le volume des ventes soit important puisque les magasins atteignent une plus grande partie des acheteurs urbains.

Entrepôts-clubs/clubs de gros

En général, ce sont les chefs de file en matière de prix de l'industrie, comptant beaucoup sur les cotisations d'affiliation pour faire du profit. On trouve généralement ces magasins dans les quartiers où sont concentrés les entrepôts industriels. Ils utilisent un système de rayonnage ouvert, ont des planchers de béton et assurent le minimum d'aide par leurs vendeurs. Sam's Warehouse, Costco et Price Club sont des exemples de ces entreprises.

Canaux à valeur ajoutée

Les canaux à valeur ajoutée comprennent les DPM, les intégrateurs de systèmes, les FIL (diffuseurs de logiciels), les fournisseurs de matériel, les associés fournisseurs de services et les consultants. Ces canaux sont caractérisés par un modèle d'entreprise dans lequel une grande partie du revenu est tiré des services et des ventes de matériel et de logiciel. Effectuez une analyse de rentabilisation pour montrer à un associé à valeur ajoutée comment ce dernier fera de l'argent en vendant vos produits à ses clients et en leur offrant un soutien et des services liés à vos produits. Vos clients doivent correspondre à leurs clients. Votre technologie doit être complémentaire à la leur. Le prix de vos produits doit permettre d'offrir une marge intéressante pour une société qui peut vendre par l'intermédiaire d'une équipe de vente directe. Les programmes de marketing sont axés sur le client. L'image de marque sur le marché à créneaux doit être obtenue par des promotions de marketing très ciblées. Les foires commerciales, de bons programmes de démonstration et des séminaires sont importants parce qu'ils permettent de transmettre facilement des renseignements aux clients, même pour des produits complexes. Le soutien technique est critique et doit être offert pour des personnes très compétentes, puisque l'associé est aussi une organisation technique.

Voici des exemples de canaux à valeur ajoutée.

Distributeurs ou maîtres-revendeurs

Genre de société dont le modèle commercial ressemble à celui d'un distributeur en gros, mais qui peut intégrer des systèmes, ajouter des produits à des systèmes ou faire l'essai de configurations produit/système pour le client. Le point fort du canal des distributeurs est la gestion des matières, l'intégration de systèmes et l'exécution, en grande quantité, de commandes de produits.

Ce canal devient de plus en plus intéressant pour les fournisseurs de matériel. Toutefois, pour supporter les aspects économiques d'un lien avec un distributeur et avec d'autres canaux indirects, des changements importants doivent être apportés aux structures des prix et de la rémunération des ventes. Les canaux des distributeurs sont compliqués par le double rôle que de nombreux distributeurs jouent en vendant à la fois aux utilisateurs finals et aux membres de canaux. Cela mène inévitablement à un conflit au niveau des canaux, à moins que les mesures prévues au niveau de la politique, de la rémunération des ventes et des pénalités ne permettent de régler le problème.

Constructeurs de matériel (OEM)

Terme utilisé pour désigner une relation contractuelle particulière avec un genre de fournisseur de systèmes ou de diffuseur de logiciels. Cette expression est utilisée dans un sens générique dans l'industrie pour désigner toute société qui obtient du propriétaire, sous licence ou par achat, une technologie qu'elle incorpore dans un matériel combiné ou dans une solution de système commercialisée sous la marque de l'OEM. Exemple : une société qui incorpore le logiciel générateur de rapports d'un autre diffuseur dans un produit d'application lui (OEM) appartenant. Le point fort du lien d'OEM est la diversification de la reconnaissance d'une marque qu'on peut obtenir et des canaux de vente auxquels on peut accéder en ayant recours aux OEM. L'OEM peut introduire des produits sur des marchés absolument inaccessibles au diffuseur ou au fournisseur parce que le diffuseur et (ou) le fournisseur est inconnu ou moins bien connu que l'OEM sur ce marché.

Services professionnels

La compétence fondamentale du canal des services professionnels est la fonction de conseil. Généralement, les entreprises de ce genre ont quatre structures organisationnelles : services de consultation, enseignement et formation, développement de logiciels et gestion d'applications. Contrairement aux intégrateurs de systèmes, ces entreprises n'offrent pas de services d'intégration. Ce canal est en général indépendant des fournisseurs puisque l'objectivité est un élément clé pour leur crédibilité. BSG Consulting et les entrepreneurs indépendants qui réalisent des logiciels sont des exemples d'entreprises de services professionnels.

Diffuseurs de logiciels (FIL)

Auteur et créateur d'un produit logiciel distribué sous licence dans le public sous une marque nominale déposée au nom du diffuseur. Le diffuseur peut octroyer des licences à d'autres parties pour distribution ou pour que ces parties elles-mêmes cèdent des sous-licences 1) pour faire partie d'une solution intégrée logiciel/matériel, 2) pour distribution dans le public, 3) pour incorporation dans d'autres produits alors présentés au public sous une autre marque nominale déposée au nom du titulaire de la licence. Les principaux exemples de ce genre de sociétés sont Computer Associates Inc., Microsoft, Oracle Corporation. On appelle aussi ces entreprises des fournisseurs indépendants de logiciels (FIL) et elles peuvent avoir des applications verticales.

Intégrateurs de systèmes

Sociétés qui abordent comme un projet le développement et l'installation d'une solution informatique personnalisée pour le client. SHL Systemhouse ou ISSC sont des exemples de sociétés de ce genre. Le point fort de ce canal de distribution est sa gestion de projet, ses alliances stratégiques avec d'autres associés qui peuvent offrir une technologie spécialisée, ses capacités en matière d'approvisionnement en matériel et ses compétences particulières en intégration.

Distributeurs de produits modifiés (DPM)

La notion correspondant à cette désignation est en train de changer. Traditionnellement, ce terme désignait des sociétés qui alliaient un produit d'application commerciale spécialisé à du matériel et à des services pour offrir une solution, sous forme de système clés en main, pour une branche d'activité particulière. Ce canal est maintenant divisé en segments. Le premier segment est celui des DPM traditionnels, que l'on appelle parfois maintenant un « DPM d'application », en se reportant à l'application exclusive qui fait partie du système du DPM. Le deuxième segment est parfois appelé un « DPM horizontal », en se reportant à la clientèle plus étendue à laquelle les solutions du DPM s'adressent, par exemple les applications en matière de bases de données. Un troisième segment est appelé « DPM de RL », terme qui désigne un groupe de sociétés dont la principale valeur ajoutée est l'installation de réseaux locaux.

Canaux à réponse directe

Les canaux à réponse directe comprennent les canaux de vente par catalogue, de vente par téléphone (à la fois pour prendre des commandes et pour en solliciter) et de distribution électronique et les combinaisons de ces canaux. La réussite de la réponse directe dépend de présentations exactes, précises et intéressantes sur le plan graphique pour

tout canal où des personnes prendront connaissance du produit. Il importe de faire des campagnes vigoureuses avec programmes de démonstration, comme aussi de faire de bonnes promotions, d'offrir des prix compétitifs et d'avoir une bonne capacité pour exécuter les commandes. La livraison le lendemain de la commande est un élément-clé. Aux É.-U., beaucoup de catalogues visent un créneau particulier. Dans ce pays, les sociétés qui vendent au détail, les fournisseurs de matériel et les grandes sociétés de logiciels peuvent avoir leur propre catalogue et accueillir des annonceurs qui achètent une page de ce catalogue pour y annoncer leurs logiciels et qui s'occupent eux-mêmes de remplir leurs commandes au moyen d'un numéro 800. Étudiez la possibilité d'avoir recours à un associé aux É.-U. qui s'occupera de la gestion du télémarketing, de la vente par téléphone et de l'impression des catalogues. Insérez une disquette avec des programmes de démonstration dans le catalogue pour réduire le nombre de catalogues jetés par le client potentiel. Investissez pour obtenir une capacité de marketing réelle dans le but d'améliorer vos chances de réussite. Faites un essai sur des marchés particuliers, tant régionaux que verticaux. Offrez un excellent service pour ce qui est du soutien technique par téléphone, de l'exécution des commandes et des communications avec les clients pour les questions précédant la vente.

Voici des exemples de canaux à réponse directe.

Revendeurs par catalogue

De nombreuses sociétés offrent des catalogues de produits à leurs clients. La vente par catalogue est un véhicule de choix pour effectuer des ventes sur le marché secondaire et, dans une certaine mesure, un excellent moyen pour créer une demande dans le cas des produits visant un créneau précis. The Programmer's Connection, société qui vend aux programmeurs d'applications et de systèmes est un bon exemple d'une entreprise de ce genre.

Moyens électroniques

Les moyens électroniques comprennent le réseau Internet, les babillards électroniques et même les CD-ROM. Les moyens électroniques, particulièrement Internet, sont excellents pour faire mieux connaître un produit et pour atteindre de nouveaux marchés. Une société de logiciels peut développer ses propres systèmes de marketing et de distribution à l'aide de ces moyens et (ou) faire appel à un service, comme software.net de Cybersource ou Open Market for the Internet, ou à une société comme Softbank pour la distribution de CD-ROM.

Vente par téléphone

La vente par téléphone est la vente réalisée au moyen du téléphone, d'une manière contrôlée et planifiée. La vente par téléphone comporte deux aspects, la prise de commandes et la sollicitation de commandes. Les activités de vente par téléphone et de télémarketing vont de pair. Une gamme croissante de technologies de télécommunication est en train d'être élaborée pour automatiser la vente par téléphone et le télémarketing, y compris des compositeurs automatiques de numéros, de la technologie de traitement de signaux vocaux et des distributeurs d'appels automatiques. C'est pourquoi la vente par téléphone et le télémarketing peuvent être des activités coûteuses à réaliser sur place. Les petites sociétés canadiennes trouveront cette méthode de vente et de télémarketing très économique si elles font appel à un associé aux É.-U. pour en faire la gestion.

CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS GÉNÉRALES

Quand on étudie la situation actuelle de la distribution du logiciel au Canada, on observe une utilisation intensive de la vente directe et d'autres canaux traditionnels, particulièrement par les petites entreprises. Si les sociétés canadiennes veulent sérieusement établir leur présence sur le marché américain, elles doivent faire preuve de plus d'innovation dans leurs stratégies relatives aux canaux de distribution et dans la façon dont elles considèrent le marché pour leurs produits. De plus en plus de canaux, et de variations de ces canaux, apparaissent et même certains des produits les plus ésoériques peuvent maintenant être distribués au moyen de canaux indirects. De plus, les produits développés pour des marchés à créneaux peuvent souvent être restructurés de manière à réaliser un volume de ventes plus élevé à mesure que l'utilisation de la technologie de l'information en général s'étend à de nouveaux marchés.

La distribution aux É.-U. doit être considérée comme une fonction de gestion avec un ordre de priorité très élevé, et il faut lui accorder toute l'attention nécessaire. À cause du nombre important de changements qui se produisent dans le marché et dans les technologies, les modèles traditionnels deviennent moins viables et limiteront la croissance et la rentabilité. Les sociétés canadiennes devront absolument élaborer de fortes stratégies de distribution aux É.-U., à l'aide des méthodes établies, et allier ces stratégies à une méthode tournée vers l'avenir qui tienne compte des tendances au niveau du marché et de la technologie et des suggestions ci-après sur la façon de tirer profit le plus possible de ces éléments.

- *Le fait que l'industrie arrive à maturité continuera d'avoir une incidence sur la distribution.* Cette situation entraînera une diminution du nombre d'intermédiaires et un accroissement du nombre de canaux directs. Pour conserver des chances de réussir, les intermédiaires existants créeront des différences entre eux en offrant des services. La baisse des prix se poursuivra pour tous les genres de produits. Un nombre accru de canaux deviendront viables et, en fait, essentiels pour plus de produits à mesure que les utilisateurs acquerront plus de connaissances, que les prix diminueront et que les développeurs réussiront mieux à structurer leurs produits. La diminution continuelle des marges de profit fera que les petites sociétés auront de plus en plus de difficulté à maintenir leur rentabilité. **Pour réussir, il faudra utiliser des stratégies innovatrices, adaptables et faisant appel à des canaux multiples, ce qui aidera à réduire les coûts, à se faire connaître, à obtenir la reconnaissance de la marque et à maximiser la couverture.**
- *On a moins recours à la vente directe.* Dans cette industrie qui approche de la maturité, les associés dans des canaux seront en général, à ce stade, un canal plus économique que la vente directe, et ce pour toutes les sociétés quel qu'en soit le genre ou la taille et quels que soient leurs produits : logiciels de grande vente, logiciels de série, logiciels complexes ou logiciels visant des créneaux précis. Pour maintenir la rentabilité et la notoriété nécessaires pour stimuler la vente, toutes les sociétés doivent envisager de compter de moins en moins sur la vente directe. **La vente directe doit continuer de faire partie de la stratégie des canaux de distribution, particulièrement aux étapes de l'introduction d'un produit et surtout pour les nouvelles catégories de produits, mais l'importance de cette forme de vente doit diminuer graduellement. Maintenant plus que jamais, il est essentiel d'atteindre l'équilibre voulu entre la vente directe et la vente indirecte. Le personnel de vente directe doit faire la transition pour passer de la vente de logiciels à la gestion des associés dans un canal. Comme un répondant l'a dit : « Les personnes qui écrivent des livres ne les vendent pas aux librairies, pourquoi les personnes qui produisent des logiciels s'attendent-elles à les vendre directement aux clients et aux magasins? »**
- *Les fusions continueront d'exercer des pressions sur les petites sociétés.* La fusion des grands développeurs et distributeurs de logiciels menace beaucoup la croissance et la rentabilité des petites et moyennes entreprises de logiciels. Les petites sociétés ne peuvent plus faire concurrence, soit pour la part du marché, soit pour les canaux de distribution, à des sociétés comme Microsoft et Lotus, particulièrement pour les logiciels de productivité standard. **Les sociétés doivent plutôt chercher des possibilités sur des marchés à créneaux, utiliser des canaux multiples et non traditionnels et les liens qu'elles entretiennent avec les grands développeurs. Elles doivent aussi faire des investissements considérables pour le marketing, la publicité et la promotion.**
- *Le marketing et la distribution électroniques sont des nécessités!* Le réseau Internet devient rapidement un outil de marketing et de distribution standard. **Toutes les sociétés de logiciels, quel que soit leur genre de produit ou leur marché cible, doivent commencer dès maintenant à offrir, en ligne, des renseignements sur leurs produits, des démonstrations, du service et du soutien, la possibilité de commander des produits et, possiblement, un service complet de distribution du produit, dont le téléchargement et le paiement. Il sera essentiel de veiller à ce que les systèmes nécessaires soient installés pour répondre à l'augmentation possible des demandes de renseignements en général ou sur les produits, particulièrement en dehors des heures normales de bureau. De plus, à mesure que vous établissez votre présence sur les moyens de communication électronique, vous atteindrez des marchés nouveaux et peut-être imprévus. Il sera utile d'établir des systèmes**

de surveillance des données « démographiques » des personnes qui commandent des produits et demandent des renseignements, de manière à définir de nouveaux débouchés.

- *L'influence des ensembles de logiciels et la demande de tels ensembles augmenteront.* Les principaux ensembles de logiciels ont créé de fortes attentes chez les utilisateurs. **Les petites sociétés doivent éviter la concurrence là où existent des ensembles de logiciels, mais étudier la possibilité de développer des ensembles de logiciels pour des créneaux.** Dans ce cas, la présentation de l'ensemble de logiciels doit être aussi transparente et intégrée au même degré que celle des principaux ensembles de logiciels. **Les petites sociétés doivent aussi s'assurer que leurs produits peuvent être alliés aux principaux ensembles de logiciels.**
- *Le canal de la vente au détail continue de jouer un rôle important.* Comme les acheteurs connaissent de plus en plus la technologie et que les développeurs trouvent de nouvelles façons de structurer leurs produits de telle sorte que pour les utiliser on ait besoin de moins de personnalisation, de formation et de soutien, le canal de la vente au détail convient à une gamme plus étendue de produits. La vente au détail n'est plus limitée à un seul ensemble de caractéristiques. Les intervenants, comme le marché qu'ils desservent, varient. De plus, chaque région géographique aura ses gros intervenants indépendants. **Toutes les sociétés devraient évaluer régulièrement la viabilité du canal de la vente au détail pour leurs produits et imaginer des moyens ingénieux de vendre où les gens achètent.** Il arrive souvent que, pour pénétrer sur un marché, les sociétés aient besoin de l'appui d'un distributeur important, et cela suppose un investissement important et concentré en planification, en marketing et en publicité. **Il est en outre essentiel d'effectuer un autre investissement pour produire un emballage informatif et captivant.** Les sociétés canadiennes doivent aussi étudier la possibilité de s'associer à des développeurs américains pour se faciliter l'entrée sur le marché de la vente au détail.
- *Les distributeurs importants sont des intervenants clés dans le domaine de la distribution aux É.-U.* Les grands distributeurs ont du pouvoir, particulièrement pour les logiciels de grande série. Ils influencent les canaux en aval, et une proportion importante des sociétés de logiciels cherchent donc à faire affaire avec eux. Ils doivent choisir les entreprises qu'ils représentent et n'ont pas beaucoup de temps pour déterminer les raisons pour lesquelles ils devraient faire affaire avec vous. Une fois que vous avez déterminé quelles organisations particulières des canaux de distribution répondent le mieux à vos besoins, vous devez vendre votre produit auprès d'eux. **Dans le canal des distributeurs, plus que dans tout autre, il est essentiel d'être remarqué, en sachant qui influence les décideurs (presse, entreprises de recherche et autres fournisseurs) et aussi en les ciblant.** Vous devez aussi vous assurer que vous pourrez répondre aux exigences des distributeurs et remplir leurs commandes une fois que vous avez conclu une entente avec eux.
- *Les CD-ROM et l'intégration de logiciels offrent des possibilités moins traditionnelles de distribution de logiciels.* **Pour mieux faire connaître vos produits, considérez la possibilité d'utiliser le CD-ROM selon le mode de distribution « essayez avant d'acheter », d'intégrer des produits avec du matériel sur une base personnalisée ou préparée à l'avance, de vendre vos logiciels ou vos objets à d'autres sociétés qui pourront les intégrer dans leurs solutions, ou d'adopter d'autres formes d'alliances stratégiques.** Ces moyens ne sont pas seulement des outils utiles pour des produits de grande vente; ils peuvent aussi être utilisés pour des produits visant des créneaux quand on les emploie à bon escient.
- *Le passage à l'environnement client/serveur et à la technologie orientée objets transforme le développement et la distribution des logiciels.* Avec le passage à l'environnement client/serveur, il est ressorti que la majorité des produits, quel qu'en soit le but et le principal marché cible, peuvent être structurés de manière à générer des volumes de vente plus importants. Le développement de la technologie orientée objets mène aussi à de nouvelles façons de structurer et de vendre les produits. **Les développeurs de logiciels doivent toujours chercher de nouvelles façons de préparer et de distribuer leurs produits ou les composantes de ces derniers.** Les développeurs doivent se débarrasser de la pensée traditionnelle qui les limite à des marchés verticaux et déterminer comment accroître la portée d'un produit. Cette aptitude à adapter et à innover sera

essentielle à mesure que le marché continuera d'acquiescer de la maturité et que les principaux intervenants consolideront leur position.

- *L'EDI deviendra une norme pour les opérations portant sur le logiciel.* L'échange de données informatisé commence, avec une bonne aide des principaux distributeurs qui veulent l'utiliser pour traiter avec leurs revendeurs. Plus tard, les distributeurs s'attendent à ce que leurs fournisseurs (les développeurs de logiciels) traitent avec eux par EDI. **Il finira par être avantageux pour les développeurs qui traitent ou veulent traiter avec les principaux distributeurs, de faire l'investissement nécessaire pour utiliser l'EDI. Vous devez être conscient de cette exigence, qui pourrait se présenter dans l'avenir.**
- *Il n'est plus nécessaire que les produits soient liés à une seule plate-forme et à un seul système d'exploitation.* Les développeurs doivent toujours étudier comment ils peuvent restructurer les produits existants pour les adapter à de nouveaux marchés, à de nouvelles plates-formes et à de nouveaux systèmes d'exploitation. Ce faisant, vous devez toujours réviser vos stratégies d'utilisation des canaux de distribution et explorer la possibilité d'utiliser de nouveaux canaux.
- *Les canaux à réponse directe deviennent plus viables.* Jusqu'à tout récemment, peu de sociétés canadiennes avaient eu recours à la vente par téléphone et à la vente par catalogue. Aux É.-U., ce sont des canaux très importants, tant pour les produits de grande série, que pour les produits complexes ou les produits visant un créneau. **Pour demeurer compétitives et atteindre le succès et la rentabilité dans la distribution de leurs produits aux É.-U., les sociétés doivent étudier ces canaux à réponse directe, qui sont efficaces pour de plus en plus de genres de produits, particulièrement aux É.-U.** Les catalogues ne visent pas tous le même marché et le même produit. Il est donc essentiel de prendre le temps de trouver celui ou ceux qui conviendront le mieux, particulièrement pour les produits visant un créneau précis et les produits haut de gamme. Il est utile de considérer la possibilité d'embaucher une société américaine pour s'occuper de la vente par téléphone.
- *Bien que l'industrie soit en voie d'atteindre la maturité, il y a encore de la place pour de nouvelles catégories de produits.* À mesure que les personnes sont plus à l'aise avec la technologie et en dépendent davantage, on considère plus généralement le logiciel comme un produit d'usage courant. Toutefois, il y a encore place pour l'innovation. **Les développeurs doivent concentrer leurs efforts sur l'innovation et le développement de logiciels pour répondre à des besoins pour lesquels on n'a pas encore élaboré d'applications logicielles.** Cette façon d'agir est un bon moyen de combattre la domination des principaux développeurs. Par exemple, le marché des applications relatives au foyer et celui de l'intégration ordinateur-téléphone sont des secteurs de forte croissance. Le développement de logiciels pour de nouveaux marchés offrira de nouvelles possibilités dans les canaux de distribution et la possibilité de vendre de nouveaux produits aux grands développeurs.
- *La possibilité de vendre des produits aux principaux intervenants ou d'accorder à ces derniers une licence pour leur utilisation augmente.* Souvent les sociétés canadiennes considèrent que la seule perspective de vendre leurs produits à de grandes sociétés pour que ces dernières les restructurent et les vendent sous leur propre nom équivaut à envisager d'abandonner leur enfant. Il est naturellement un peu difficile de voir une autre entreprise recueillir le mérite de vos propres innovations. Toutefois, la vente du produit ou d'une partie de la société est un excellent moyen d'obtenir des sommes importantes, qui peuvent être directement réinvesties dans le développement de nouveaux produits. C'est souvent tout ce qu'il faut pour qu'une société puisse faire sa percée sur le marché. **Les sociétés doivent étudier sérieusement la possibilité de vendre leurs produits ou d'accorder des licences pour leur utilisation à des sociétés déjà établies et se demander : « Est-ce que nous préférons que l'entreprise soit riche ou qu'elle soit célèbre? »** Il peut être difficile pour une entreprise de devenir célèbre si elle n'est pas un peu riche.
- *Le marché américain est composé de plusieurs petits marchés.* Le marché américain écrase le marché intérieur du Canada, il est donc irréaliste de penser qu'il est possible de pénétrer immédiatement tout le marché américain. Selon le rapport « How to Distribute Software in the USA », publié par le consulat du Canada à Santa Clara en 1990, « Il est beaucoup plus raisonnable de concentrer cet effort sur une base géographique ».

Même les sociétés canadiennes qui ont eu le plus de succès divisent généralement les É.-U. en territoires de vente. **Plutôt que de considérer le marché américain comme s'il était une version plus grande du marché canadien et de copier la stratégie de distribution que vous utilisez au Canada, considérez le marché américain dans une optique régionale et faites effectuer une bonne étude de marché et une bonne étude des canaux de distribution dans les régions géographiques que vous choisissez.**

ANNEXE 1 - BIBLIOGRAPHIE

Outre les interviews en personne que nous avons réalisées, nos sources pour produire le présent rapport ont été les suivantes :

JOURNAUX/ PÉRIODIQUES/ REVUES :

Computer Letter, de février 1994 à février 1995 inclusivement
Computer Marketing & Distribution Report, de février 1994 à février 1995 inclusivement
Computer Reseller News, de février 1994 à février 1995 inclusivement
Computer Retail Week, de février 1994 à février 1995 inclusivement
Computer Shopper, de février 1994 à février 1995 inclusivement
ComputerWorld, de février 1994 à février 1995 inclusivement
Digital Media, de février 1994 à février 1995 inclusivement
Edge, de février 1994 à février 1995 inclusivement
Information Week, de septembre 1994 à février 1995 inclusivement
MacUser, de février 1994 à février 1995 inclusivement
MacWeek, de février 1994 à février 1995 inclusivement
Marketing Computers, de février 1994 à février 1995 inclusivement
Network Computing, de février 1994 à février 1995 inclusivement
Newsbytes, de février 1994 à février 1995 inclusivement
PC Magazine, de février 1994 à février 1995 inclusivement
PC User, de février 1994 à février 1995 inclusivement
Open Information Systems, de février 1994 à février 1995 inclusivement
Reseller Management, de septembre 1994 à février 1995 inclusivement
Soft-Letter, de février 1994 à février 1995 inclusivement
Software Magazine, de septembre 1994 à février 1995 inclusivement
VARbusiness, de septembre 1994 à février 1995 inclusivement
Windows-DOS Developer's Journal, de février 1994 à février 1995 inclusivement

RAPPORTS/ LIVRES

A Current View of the Industry, 1994 Software Business Practices Survey, Price Waterhouse
Buying IT in the '90s, International Data Group, January, 1993
Competition and Evolution in the Distributive Trades, Louis P. Bucklin - Prentice Hall Inc., 1972
Effective Sales Channel Development, a Methodology, Channel Strategies Inc., 1991-1995
Diriger au futur - La nouvelle donne pour l'an 2000, Stanley Davis - Inter éditions, 1988
Principaux facteurs influant sur le rendement des entreprises de logiciels canadiennes dans le marché américain :
Rapport sommaire pour Industrie, Sciences et Technologie Canada, Neil R. Abramson, Université Simon Fraser et Henry W. Lane, Université Western Ontario, 1992
How to Distribute Software in the USA, Brian P. Casey, Canadian Consulate, Santa Clara, CA, 1990
Software Marketing Practices, Culpepper and Associates, 1994
Technotrends, Daniel Burrus - HarperCollins, 1993
The Internet Society News, Winter 1994, Vol.2 No. 4
The Software Channel Sales Guidebook, Edition 3.0, Re: Launch, 1994

The Software Industry in Canada, Discussion Paper, Vision, Mission and Goals, Information Technology Association of Canada, 1993

The US Telecommunications Industry Marketplace Report, Advanstar Communications Inc., 1992

US Software Channel Marketing & Distribution Guide, Software Publishers Association, 1994

ANNEXE 2 - CATÉGORIES DE LOGICIELS

Voici la liste des types particuliers de produits logiciels inclus dans chaque catégorie d'applications.

SYSTÈMES D'EXPLOITATION ET LOGICIELS DE BASE

Antivirus	Système de gestion de centre de traitement informatique
Reprise du traitement	Gestion du matériel
Systèmes d'exploitation	Analyse et optimisation du rendement
Systèmes de sécurité	Logiciel de fenêtrage (IUG)
Gestion de réseau	Autres logiciels de base et utilitaires
Traitement en ligne des transactions	

BUREAUTIQUE

Marchandisage et vente directe	Gestionnaire de renseignements personnels
Point de vente	Générateurs de rapports
Réservation, facturation	Tableurs
Compte fournisseur - Compte client	Messagerie vocale
Gestion des réclamations	Autres programmes de bureautique
Analyse financière	
Gestion des ressources humaines	
Comptabilité intégrée	
Gestion de portefeuille	
Autres logiciels de finances, comptabilité, gestion	
Éditique	
Courrier électronique	
Système d'information pour cadres supérieurs (SICS)	
Logiciel de groupe	
Gestion de projet	
Échéancier, agenda, calendrier	
Système d'extraction de texte	
Traitement de texte	
Entrée des commandes, y compris contrôle, facturation	
Achats	
Autres programmes de marketing et de vente	
Gestion des actifs	
Système d'information financière	
Grand livre général	
Impôts et taxes	
Gestion de placements	
Rémunération et avantages sociaux	
Aide à la décision	
Gestion de documents	
Transfert électronique de documents	
Conception/remplissage de formulaires	

AUTRES APPLICATIONS UTILISÉES DANS PLUS D'UNE BRANCHE D'ACTIVITÉ

Animation
 Outils, utilitaires pour graphiques
 ROC
 Réalité virtuelle
 Autres programmes de graphiques multimédias
 Commande de processus
 Formation assistée par ordinateur
 Logiciel pour diagnostic
 Conception assistée par ordinateur
 Systèmes et application multimédias
 Graphiques audio-visuels
 Reconnaissance/synthèse vocale
 Surveillance
 Autres systèmes en temps réel
 Didacticiel
 Autres programmes d'application assistée par ordinateur

OUTILS ET LANGAGES POUR LE DÉVELOPPEMENT D'APPLICATIONS

Concepteurs, générateurs d'applications
 Assembleurs, compilateurs, traducteurs
 GLAO
 Générateurs de documentation
 L4G
 Langage de programmation de troisième génération
 Générateurs d'écrans
 Systèmes d'intelligence artificielle
 Générateurs de code
 Outils de saisie des données
 Systèmes experts génériques
 SGBD orienté-objets
 Système de gestion de base de données relationnelles
 (SGBDR)
 Autres outils pour le développement d'applications

COMMUNICATION ET GESTION DE RÉSEAU

Réseau local
 Liaison micros/gros ordinateurs
 Autres programmes de communication et de connectivité

Réseau à grande distance
 Émulation de terminaux
 Téléconférence par courrier électronique

BASE DE DONNÉES

Base de données/SGBD

APPLICATIONS DANS DES BRANCHES D'ACTIVITÉ

Nomenclature des matériaux et produits
 Production assistée par ordinateur (FAO)
 Planification des ressources de distribution (PRD)
 Technologie de groupe
 Comptabilisation des coûts de production à la commande
 Maintenance
 Calendrier principal de production
 Coût de revient par stades
 Robotique et automatisation
 Ordonnancement et acheminement
 Simulation de fabrication
 Systèmes spatiaux-robotique
 Gestion des filières énergétiques
 Ingénierie assistée par ordinateur
 Systèmes d'information géographique
 Cartographie
 Télédétection
 Autres programmes scientifiques et d'ingénierie
 Fabrication assistée par ordinateur (FAO)
 Optique
 Gestion de l'énergie
 Contrôle des stocks
 Production au moment adéquat
 MRP II
 Planification des ressources de fabrication
 Contrôle de la qualité
 Exigences et ordonnancement de la capacité de production
 Contrôle du travail en atelier
 Autres programmes de fabrication
 Systèmes spatiaux - communication
 Analyse
 Systèmes diagnostiqueurs
 Mathématiques et statistiques
 Simulation scientifique et en ingénierie

ANNEXE 3 - LISTE DE RÉFÉRENCES UTILES

ORGANISATIONS MENTIONNÉES DANS LE PRÉSENT RAPPORT

Nom de l'organisation	Ville	N° de téléphone ou adresse Internet
Branham Group Inc.	Ottawa (Ontario)	(613) 725-2955
Consulat du Canada	Santa Clara, CA	(408) 988-8355
Channel Strategies, Inc.	Palo Alto, CA	(415) 493-8801
Culpepper & Associates	Atlanta, GA	(404) 668-0616
Cybersource Corp.	Menlo Park, CA	(415) 462-5522 https://software.net
Direct Marketing Association	New York, NY	(212) 768-7277
Information Technology Association of America	Arlington, VA	(703) 522-5022
Association canadienne de la technologie de l'information	Toronto (Ontario)	(416) 602-8345
International Data Group	Framingham, MA	(508) 875-5000
KidSoft Inc.	Los Gatos, CA	(800) 354-6150
Open Market	Cambridge, MA	http://www.openmarket.com
Price Waterhouse, Software Services Group	Boston, MA	(617) 439-4390
Softbank Inc.	Salinas, CA	(800) 763-8226
Software Publishers Association	Washington, DC	(202) 452-1600

MANUELS

Auteur	Titre	Editeur	Année
Bowersox, Donald J. Cooper, M. Bixby	Strategic Marketing Channel Management	McGraw-Hill, New York	1992
Bucklin, Louis P.	A Theory of Distribution Channel Structure	IBER Special Publications, Berkeley, CA	1966
Bucklin, Louis P.	Competition and Evolution in the Distributive Trades	Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, NJ	1972
Burrus, Daniel	Technotrends	HarperCollins Publishers, New York, NY	1993
Naisbitt, John Aburdene, Patricia	Méga tendances 1990-2000 : ce qui va changer	Ed. générales FIRST	1990
McCarthy, E. Jerome Perreault, Jr., William D.	Essentials of Marketing, 5th Edition	Irwin Publishing	1991
Hiam, Alexander Schewe, Charles D.	MBA marketing	John Wiley & Sons, Inc. Maxima	1994
Reis, Al Trout, Jack	Les 22 lois du marketing	Dunod	1994
Schultz, Don E. Tannenbaum, Stanley I. Lauterborn, Robert F.	Integrated Marketing Communications	NTC Publishing Group, NTC Business Books, Lincolnwood, IL	1993
Stern, Louis W. El-Ausary, Adel I.	Marketing Channels, 4th ed.	Prentice-Hall, Inc.	1992
Vaile, R. S. Grether, E. T. Cox, R.	Marketing in the American Economy	The Ronald Press, New York, NY	1952
Weilbacher, William M.	Brand Marketing	NTC Publishing Group, NTC Business Books, Lincolnwood, IL	1993
McKenna, Regis	Relationship Marketing	Addison-Wesley Publishing Company, Inc.	1991
Tynan, Kevin B.	Multi-Channel Marketing	Probus Publishing Company, Chicago, IL and Cambridge, England	1994
O'Donnell, Michael	The Marketing Plan, Step-by-Step	Lord Publishing, Inc., Dover, MA	1991

DOCUMENTS DE RÉFÉRENCE

Nom	Adresse	N° de téléphone	Description
Buying IT in the 90's: The Channels	International Data Group 1 Exeter Plaza Boston, MA 02116	(617) 534-1200	Étude des ordinateurs de bureau, des ordinateurs bloc-notes, des imprimantes, du logiciel d'application et des RL, pour déterminer la notoriété dans les canaux de distribution, le comportement pour les achats, le rôle des distributeurs dans la sélection des marques, l'établissement du prix dans les canaux de distribution, la segmentation, l'analyse et les aspects démographiques.
Computer Industry Forecasts	Data Analysis Group 5100 Cherry Creek Rd., Box 128 Cloverdale, CA 95425	(707) 539-3009	Publication trimestrielle de prévisions sur l'industrie; les données y figurent pour de nombreuses catégories
I. Financial Operating Ratios for Software Companies II. LAN/UNIX/Workstation Software Pricing Trends, 5th Edition III. Client Server Software Pricing Trends, 1994	The Culpepper Group 7000 Peachtree-Dunwoody Road, Building 10 Atlanta, GA 30328	(404) 668-0616	Rapports annuels des tendances dans des prix pour diverses catégories.
Software Industry Factbook - The Software Industry's Annual Report, 1993 Edition	Digital Information Group Stamford, CT	(203) 348-2751	
Understanding Distribution Channel Dynamics, New Rules, New Strategies, New Opportunities	BIS Strategic Decisions One Longwater Circle Norwell, MA 02061	(617) 982-9500	L'ouvrage permet de comprendre la dynamique des canaux de distribution, les nouvelles règles, les nouvelles stratégies et les nouvelles possibilités
US Software Channel Marketing & Distribution Guide	Software Publishers Association 1730 M Street Northwest Suite 700 Washington, DC 20036	(202) 452-1600	Guide complet pour établir un réseau de distribution aux É.-U.
The Software Channel Sales Guidebook, 3rd Edition	Re:Launch 620 Bancroft Way Berkeley, CA 94710	(510) 649-2920	Un guide réaliste pour accroître les ventes de logiciels
VAR Conference V: Strategic Marketing for Emerging Technologies, Sept. 20 -22, 93	CMP Publications Manhasset, NY		Copies des communications présentées à la conférence
Software Industry Report	Computer Age Millin Publishing Group 3918 Prosperity Avenue, Ste 310 Fairfax, VA 22031	(703) 573-8400	Publié deux fois par mois, brefs articles sur les événements courants dans le secteur de l'informatique.
Computer Industry Update	IMR Inc. P.O. Box 681 Los Altos, CA 94023	(800) 875-6610	Publié chaque mois, articles de nouvelles succincts pour les gestionnaires et le personnel de direction
Price Waterhouse LLP	160 Federal Street Boston, MA 02110	(617)439-4390	Aperçu courant de l'industrie : Enquête sur les pratiques commerciales en matière de logiciel en 1994
The Software Developer's and Marketer's Legal Companion	Addison-Wesley Publishing Co. Toronto (Ontario)	(416)447-6489	Guide pour toutes les questions d'ordre juridique, comprend des contrats-types sur disquette
ComputerLetter	120 Wooster St., New York, NY 10012		695 \$ US, 40 livraisons par année

Soft*letter	17 Main Street, Watertown, Mass., 02272- 9154		345 \$ US, 24 livraisons par année
Software Success	11300 Rockville Place, Ste. 1100 Rockville, MD 20852		267 \$ US, 24 livraisons par année
The Culpepper Letter	7000 Peachtree-Dunwoody Road, Bldg. 10, Atlanta, GA 30328		694 \$ US, 12 livraisons par année

SOCIÉTÉS DE RECHERCHE ET D'EXPERTS-CONSEILS

Nom de la société	Personne-ressource	Adresse	N° de téléphone	Services généraux
Romtec plc	Kate Wilkins	Vanwall Road Maidenhead, Berkshire SL6 4UB Angleterre	+44 (0) 628 770077	<ul style="list-style-type: none"> • Répertoire dans les canaux de distribution en informatique • Recherche personnalisée • Recherche sur les canaux de distribution
ISIS Integrated Strategic Information Services	Marc Limacher	611 Burnett Ave, Suite 19 San Francisco, CA 94131	(415) 647-4446	<ul style="list-style-type: none"> • Recherche pour trouver des associés et pour faire une entrée sur le marché • Étude de marché • Membre du Centre européen de recherches économiques et de Strategy Consulting Prognos AG
Dataquest Worldwide Services Group		550 Cochituate Road Framingham, MA 01701-9324	(508) 370-5555	<ul style="list-style-type: none"> • Rapports d'étude de marché à l'échelle mondiale sur les clients, les concurrents et les tendances dans le secteur tertiaire de haute technologie
International Data Corporation (IDC)	Lee Levitt Dorothy Rosenthal	5 Speen Street Framingham, MA 01701	(508) 872-8200	<ul style="list-style-type: none"> • Recherche personnalisée sur les canaux de distribution • Recherche personnalisée pour les sociétés de haute technologie • Recherche sur les canaux de distribution généraux
Sentry Market Research	Janet Engelbrecht	188 The Embarcadero Suite 500 San Francisco, CA 94105	(415) 979-2370	<ul style="list-style-type: none"> • Programme continu de recherche d'information • La recherche est effectuée dans l'optique du client • Fichier sur les clients potentiels pour du logiciel
Input Market Intelligence	Paul Kendrick	1881 Landings Drive Mountain View, CA 94043	(415) 961-3300	<ul style="list-style-type: none"> • Rapports du US Information Services sur diverses catégories de technologie • Worldwide Information Services Forecast 1993 - 1998 (Services d'information mondiaux, prévisions 1993 - 1998) • Bureaux à Francfort, Londres, New York, Paris, San Francisco, Tokyo, Washington, D.C.
BIS Strategic Decisions		One Longwater Circle Norwell, MA 02061	(617) 982-9500	<ul style="list-style-type: none"> • Journalisme d'enquête et analytique, présenté chaque mois, portant sur des nouvelles d'intérêt essentiel pour l'industrie des périphériques • Planification d'entreprise et rapports d'étude de marché sur les marchés de haute technologie, avec concentration sur les É.-U. et l'Europe
Individual (U.K.)		Cedar Court 9/11 Farimile Henley-on-Thames Oxfordshire RG9 2JR R.-U.	+44 (0) 491 579600	<ul style="list-style-type: none"> • Annuaire électronique • Heads Up Service; envoi quotidien de résumés par télécopieur
Carlson Marketing Group	Julie Johnson	Carlson Parkway P.O. Box 59159 Minneapolis, MN 55459	(612) 550-4965	<ul style="list-style-type: none"> • Projet de recherche personnalisée en marketing
Intersearch	Bob Michaels	132 Welsh Road P.O. Box 189 Horsham, PA 19044	(215)657-6400	<ul style="list-style-type: none"> • Recherche personnalisée sur le marché primaire dans les canaux de distribution
Sales & Marketing Solutions, Inc.	Gary Johnson	223 Chads Ford Way, Roswell GA 30076	404-998-2764	<ul style="list-style-type: none"> • Travaille avec ses clients pour pénétrer le canal de la vente au détail

SOURCES DE RÉPERTOIRES, DE LISTES D'EXPÉDITION, DE BASES DE DONNÉES

Nom de la société	Adresse	N° de téléphone	Type
CMP	600 Community Drive, Manhasset, NY	516-562-5000	Publications, listes d'abonnés (p. ex., VARbusiness, Computer Reseller News)
Revolution Software, Inc.	20 Chester Woods Drive, Chester, NJ 07930	908-879-7038	Liste de publipostage pour de nombreux segments du secteur de l'informatique (p. ex., DPM, IS, développeurs de logiciels, etc.)
Leading Edge Communications, Inc.	1121 Old Sishiyou Hwy. Ashland, OR 97520	503-482-4990	Répertoires, guides d'acheteurs et bases de données. Répertoires régionaux et par État
LST Incorporated	320 Northern Blvd. Great Neck, NY 11021	516-482-2345	Plus de 300 listes d'expédition dans le domaine de la haute technologie (p. ex., publications, associations, foires commerciales et séminaires).
CorpTech	12 Alfred Street, Suite 200 Woburn, MA	617-932-3939	Répertoires de technologie des entreprises pour les É.-U. Des répertoires régionaux, locaux et par État sont disponibles.
Hugo Dunhill	630 Third Avenue New York, NY 10017	212-682-8030	Catalogue de listes d'expédition
International Computer Products	823 E. Westfield Blvd. Indianapolis, IN 46223	317-251-7727	Base de données sur des produits et des sociétés présentes dans le domaine des entreprises, de l'enseignement et de l'enseignement fondé sur le jeu. Comprend 5 000 fournisseurs et 15 000 produits. Disponible sur CD-ROM et sur Internet.

ANNEXE 4 -

Sales & Marketing Solutions, Inc. de Roswell, Georgie, a fourni la liste ci-après des 50 premiers détaillants de logiciels américains (en 1994).

Nom de la société	Nombre de magasins	Ventes de logiciels en 1994 (en millions de dollars)
Egghead	177	750,0
CompUSA	80	545,0
Best Buys	204	200,0
Computer City	66	200,0
Micro Center	9	175,0
Software, Etc.	385	139,2
Babbages	333	109,2
Sam's Club	432	90,0
Electronics Boutique	325	87,5
Wal-Mart	1 800	80,0
Office Depot	399	71,5
Fry's Electronics	6	61,0
Creative Computers	4	50,0
CDW Computer Warehouse	2	45,0
Elek-Tek	7	40,0
Price Costco	182	35,0
Staples	303	33,0
Software City	31	32,0
Incredible Universe	9	32,0
OfficeMax	388	30,0
Waldensoftware	55	30,0
Army & Air Force Exchange	145	25,0
Hastings	104	25,0
J&R Computer World	1	21,5
Media Play	47	20,5
Radio Shack	4 000	20,2
NCA Computer Products	5	18,0
Nobody Beats the Wiz	50	18,0
Target	125	18,0
Lechmere	28	17,0
Computer Express	1	12,2
Circuit City	310	12,0
ComputerWare	10	12,0
Sears	801	12,0
Whole Earth Access	6	12,0
47th Street Photo	2	11,3
Computer Attic Super Center	1	10,6
ComputerWarehouse	2	9,0
Kay-Bee Toys	1 143	8,0
Micro Access	2	8,0
Fred Meyer	90	7,7
Ballard Computers	5	6,0
Kmart	2 362	6,0
Sun TV & Appliance	43	6,0
BJ's Wholesale Club	62	5,0
YES!	224	5,0
American TV	8	5,0
Navy Resale & Services	38	3,4
Computer Town	6	3,3
PC Warehouse	90	3,0

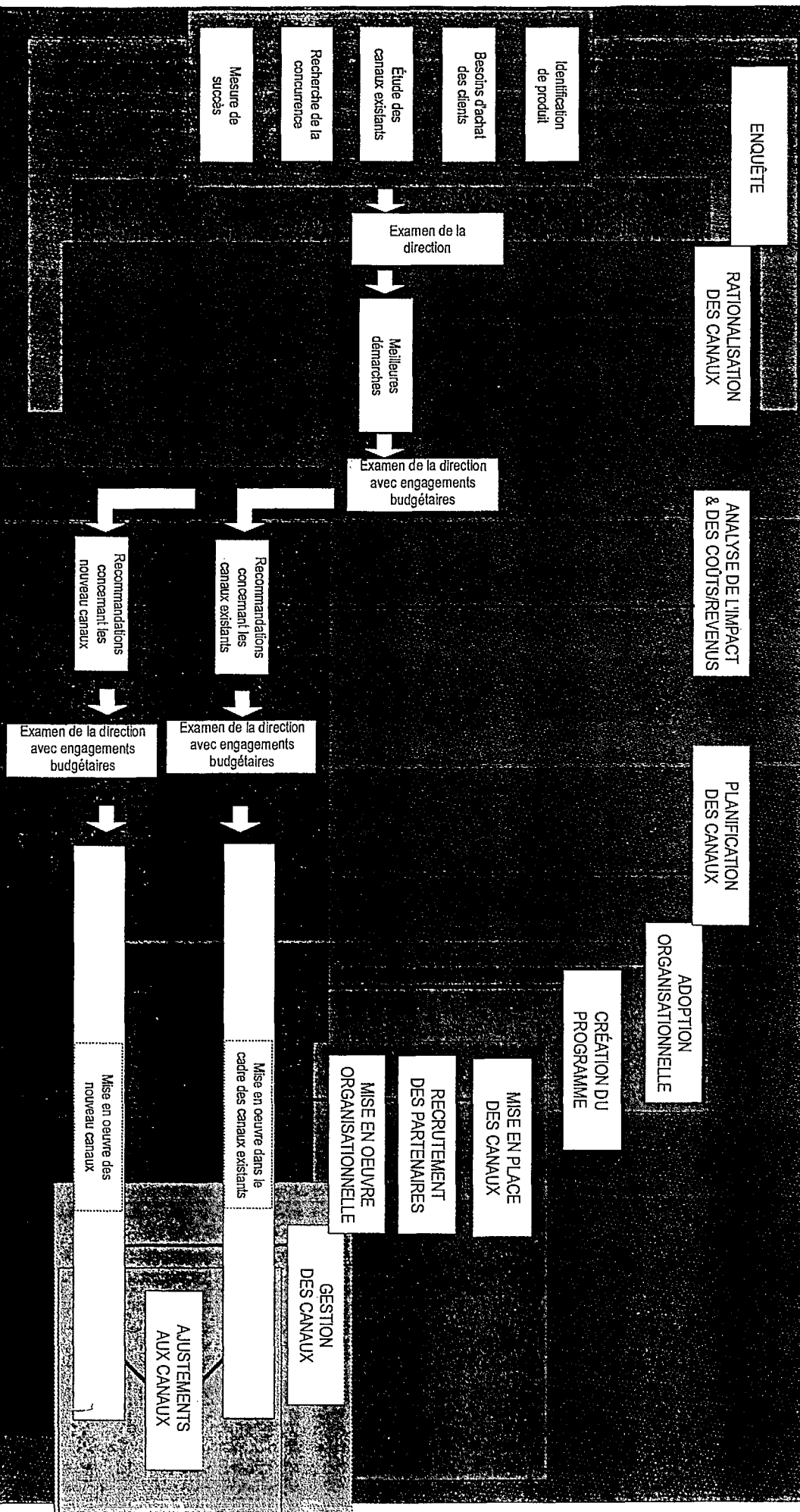
Copyright 1995 - Sales and Marketing Solutions, Inc. - Tous droits réservés

ANNEXE 5 - CRÉATION DE CANAUX DE VENTES EFFICACES

Le graphique qui accompagne ce document décrit les étapes à suivre pour créer des canaux de vente de logiciels efficaces, selon l'optique de Channel Strategies Inc.

CRÉATION DE CANAUX DE VENTE EFFICACES

Un procédé de développement d'affaires de *Channel Strategies, Inc.*



ANNEXE 6 - RENSEIGNEMENTS SUR LES AUTEURS

BRANHAM GROUP INC.

Branham Group Inc. est une entreprise d'experts-conseils mondialement connue en gestion et marketing dans le secteur de la technologie de l'information (TI). La mission de l'entreprise est d'offrir un avantage concurrentiel aux fournisseurs, utilisateurs et décideurs en matière de TI. L'entreprise offre une gamme complète de services, dans cinq secteurs principaux : services de marketing; planification d'entreprise; détermination d'associés pour des entreprises; renseignements commerciaux dans le secteur de la TI; planification et utilisation de la TI.

Branham Group Inc. est considérée comme la principale entreprise d'étude de marché au Canada du point de vue de la richesse de l'information sur le marché du logiciel et le marché des services professionnels. La base de données Branham500 est la source de renseignements la plus complète sur les cent principaux services professionnels canadiens et sur les quatre cents principales sociétés de logiciel indépendantes. Établie à Ottawa, au Canada, la firme offre des services à des organisations qui représentent, à l'échelle mondiale, les entreprises les mieux établies et les plus prometteuses dans le secteur du logiciel.

CHANNEL STRATEGIES, INC. (CSI)

CSI est une firme d'experts-conseils mondialement connue en matière de canaux de distribution; elle offre à ses clients des services de sélection, d'évaluation et de planification de canaux de distribution à l'échelle mondiale. L'entreprise a élaboré une méthode globale dite *Effective Sales Channel Development Methodology*, qui est un processus d'appui à la décision pour les sociétés qui souhaitent planifier leurs canaux de distribution à l'aide de principes éprouvés d'expansion des entreprises. Cette méthode est utilisée par une équipe de cadres supérieurs de la société cliente qui l'utilisent pour analyser les marchés, les besoins des clients, les canaux disponibles, les questions relatives au cycle de vie du produit et les normes et buts financiers relatifs aux produits offerts par le client. L'emploi de cette méthode permet d'obtenir le meilleur ensemble de canaux pour le client, avec une analyse coût-avantage complète, les exigences en matière d'infrastructures de l'entreprise, des prévisions et un état des résultats pro forma pour les canaux proposés. CSI est très respectée aux É.-U. comme source importante de renseignements stratégiques sur les canaux de distribution.

¹ Les renseignements présentés dans cette section suivent la méthode de développement de canaux de Channel Strategies et sont tirés de *Channel Opportunity Analysis, Book I, Investigation and Channel Rationalization*, 1994 de Channel Strategies Inc.